

Soutien social et bien-être psychologique au travail

Samuel Mérineau¹, Vincent Roberge¹, Yanick Provost Savard², Joëlle Najem¹ et Jessica Londei-Shortall¹

¹ Université de Montréal, samuel.merineau@umontreal.ca

² Université du Québec à Montréal

Le soutien social offert par l'organisation contribuerait à un bien-être psychologique au travail plus élevé. La présente étude a pour but de préciser le lien entre trois sources de soutien social (collègues, superviseur et organisation) et le bien-être psychologique au travail. Deux cent dix-sept travailleurs ont répondu à un questionnaire électronique autorapporté. Des analyses corrélationnelles ont permis d'établir que le soutien organisationnel perçu est la source de soutien la plus fortement reliée au bien-être psychologique au travail ($r = .65, p < .001$). Des analyses de médiation *a posteriori* permettent d'expliquer que le soutien organisationnel perçu serait un médiateur partiel du lien entre le soutien du superviseur et le bien-être psychologique au travail (tests de Sobel significatifs avec un alpha de 0.05). Ainsi, le soutien du superviseur semble contribuer à la formation du soutien organisationnel perçu et ce dernier serait la source de soutien la mieux corrélée avec le bien-être psychologique au travail.

Mots - clés : bien-être eudémonique au travail, soutien des collègues, soutien du superviseur, soutien organisationnel perçu, santé psychologique au travail

Introduction

L'influence du milieu organisationnel sur le bien-être des travailleurs est un enjeu actuel saillant. L'un des déterminants profondément ancrés dans le bien-être des travailleurs est le soutien social reçu (Ng & Sorensen, 2008). Malgré de nombreuses recherches, la relation entre le soutien social au travail et le bien-être au travail n'est pas aussi limpide qu'elle devrait l'être.

Le bien-être est un concept complexe et multidimensionnel. La relation entre le soutien social et chacune des dimensions du bien-être demeure mystérieuse et prometteuse pour l'élaboration d'interventions favorisant le bien-être en milieu organisationnel (p. ex. inclure les travailleurs dans les prises de décisions de l'organisation, distribuer équitablement les ressources ; voir Allen et al., 2003).

L'objectif de la présente étude est de clarifier la relation entre différents types de soutien social (c.-à-d. le soutien des collègues, des superviseurs et de l'organisation) avec les différentes dimensions du bien-être eudémonique au travail tel que défini par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012).

Le bien-être psychologique eudémonique au travail

Le bien-être psychologique est un concept multidimensionnel. En effet, le bien-être psychologique appartient à différentes lignées de recherche (p. ex. l'actualisation de soi, Maslow, 1968 ; estime de soi, Rosenberg, 1965 ; Leary et al., 1995) et conceptualisations (p. ex. la structure du bien-être psychologique, Bradburn, 1969 ; Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995 ; la structure du bien-être subjectif des personnes âgées, Stock et al., 1986 ; l'index de bien-être psychologique, Berkman, 1971). Un recadrage du bien-être en deux dimensions – eudémonique et hédonique – (Keyes et al., 2002 ; Ryan & Deci, 2001 ; Waterman, 1993 ; Waterman et al., 2008) permet de concilier les multiples interprétations.

Le bien-être hédonique est subjectif et est composé des affects positifs, du bonheur et de la satisfaction de vie du travailleur (Christodoulou et al., 2014 ; Kahneman & Deaton, 2010). Le bien-être eudémonique se définit par le degré auquel une personne fonctionne optimalement et se concentre sur ses réalisations personnelles, son autonomie et son sentiment d'actualisation de soi (Keyes, 1998 ; Ryan & Deci, 2000,

2001 ; Ryff & Keyes, 1995). Globalement, le bien-être hédonique réfère à ce que la personne ressent, tandis que le bien-être eudémonique renvoie à ses actions et à son mode de pensée (Lent, 2004). Afin de distinguer l'effet du soutien social sur le BEPT (Bien-être psychologique au travail) eudémonique et de limiter l'effet d'adaptation hédonique (voir Frederick & Loewenstein, 1999 ; Lyubomirsky, 2011), la présente recherche se consacre au BEPT eudémonique. Pour ce faire, un modèle du BEPT eudémonique sera utilisé auprès de notre échantillon de travailleurs.

Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) ont développé un modèle en cinq dimensions du BEPT principalement eudémonique. Le Tableau 1 présente une définition et un exemple de chacune des dimensions. Le bien-être général est conceptualisé par l'ensemble des cinq dimensions. Le présent modèle de BEPT, contrairement à plusieurs, présente deux avantages. Premièrement, ce modèle a été élaboré à partir d'entrevues faites avec plus de mille travailleurs. Cette approche ethnosémantique est plus fidèle à l'expérience des travailleurs que les approches déductives pouvant comporter des problèmes de validité de contenu (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) et a reçu un support empirique subséquent (Morin et al., 2017). Deuxièmement, il cible le bien-être dans un contexte particulier, c'est-à-dire le milieu de travail, l'environnement d'intérêt de la présente étude.

Le contexte de travail se distingue de la vie en général et mériterait un modèle de bien-être contextualisé (Gilbert et al., 2011).

Le soutien social au travail

Le soutien social est un déterminant important du BEPT (Ng & Sorensen, 2008) qui se définit comme la disponibilité des relations soutenant ainsi que la qualité de celles-ci (Leavy, 1983). Ce facteur est si saillant pour le bien-être que certains auteurs l'abordent en tant que besoin (voir la théorie de l'autodétermination : Baumeister & Leary, 1995 ; Deci & Ryan, 1991 ; Ryan & Deci, 2001). La présente étude s'intéresse à trois sources de soutien social : les collègues, les superviseurs et l'organisation. Le soutien des collègues (SC) et le soutien des superviseurs (SS) se définissent comme la perception de recevoir une assistance instrumentale (p. ex. aider un collègue sur un projet) et émotionnelle (p. ex. encouragements et félicitations) de la part de ses collègues ou de son superviseur (Bacharach et al., 2005 ; Ng & Sorensen, 2008 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Xie et al., 2015). Le soutien organisationnel perçu (SOP) se définit comme étant la perception du travailleur que son organisation valorise ses contributions (p. ex. augmentation salariale), se soucie de son bien-être (p. ex., s'intéresse à l'opinion des travailleurs) et lui

Tableau 1

Définitions et exemples d'items des dimensions du bien-être psychologique au travail

Dimension	Définition	Exemple d'item
Adéquation interpersonnelle au travail	Vivre des relations positives avec les individus étant en interaction avec soi dans le cadre de son travail.	<i>Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille</i>
Épanouissement au travail	Perception d'accomplir un travail significatif et stimulant à ses yeux, qui permet de s'y réaliser comme individu.	<i>J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail</i>
Sentiment de compétence au travail	Perception de posséder les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et se sentir en contrôle sur les tâches à réaliser.	<i>Je connais ma valeur comme travailleur</i>
Reconnaissance perçue au travail	Perception d'être apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne.	<i>Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation</i>
Volonté d'engagement au travail	Volonté de s'engager proactivement dans l'organisation et de contribuer à son bon fonctionnement et son succès.	<i>J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail</i>

Note : Tiré de Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012).

fournit l'aide et les outils pour faire face aux divers problèmes (p. ex. nouvelles tâches imposées, matériel obsolète ; George et al., 1993 ; Eisenberger et al., 1986).

Soutien social et BEPT

Bien que la relation entre le soutien social et les différentes dimensions du BEPT eudémonique reste peu étudiée, plusieurs études montrent qu'un soutien social élevé favoriserait le BEPT des travailleurs. Plus précisément, le SC a été relié à l'engagement affectif du travailleur à son organisation (Rousseau & Aubé, 2010) et à une augmentation du bien-être hédonique (Brough & Pears, 2004).

Le SS favoriserait une augmentation du bien-être hédonique des travailleurs (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), de leur épanouissement (Paterson et al., 2014) et diminuerait l'intention de démissionner (Kalidass & Bahron, 2015).

Finalement, le SOP a été relié au bien-être hédonique (Ching-Sheng, 2014 ; Eisenberger et al., 1997 ; Masterson et al., 2000 ; Riggle et al., 2009), à l'intention de démissionner (Kim & Barak, 2015 ; Kalidass & Bahron, 2015 ; Riggle et al., 2009) et à une diminution du stress des travailleurs (Wolff et al., 2018). Par ailleurs, le SOP favorise l'identification du travailleur à son organisation (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1991 ; Mowday et al., 1979, p. 226). Cette intégration d'une « identité de travailleur » propre à leur organisation par l'internalisation des valeurs, pratiques et buts de l'organisation serait la pierre angulaire de plusieurs répercussions sur le BEPT eudémonique, notamment l'actualisation de soi, l'évitement de conflits internes, une meilleure qualité des relations entre travailleurs et une expérience accrue (Ryan & Deci, 2001, 2012 ; Ryan et al., 2008).

En plus d'examiner l'association entre le soutien social et le BEPT général, les relations entre chaque source de soutien social et chacune des cinq dimensions du BEPT seront examinées. Cette méthode permettra de mieux comprendre le mécanisme d'action du soutien social en précisant sur quelle(s) dimension(s) du BEPT chaque source de soutien social agit. Suivant cet objectif, sept hypothèses ont été formulées. Premièrement, chaque source de soutien est postulée être corrélée avec les différentes dimensions du BEPT ainsi que le BEPT en général.

H1 (a) : Les trois sources de soutien sont positivement corrélés avec chaque dimension du BEPT.

H1 (b) : Les trois sources de soutien sont positivement corrélés avec le BEPT en général.

Deuxièmement, bien qu'à notre connaissance aucune étude n'ait contrasté la valeur prédictive des différents sources de soutien dans l'explication du BEPT en général, l'implication clé du SOP dans l'identification du travailleur à son organisation semble faire en sorte qu'il prédise mieux le BEPT en général que les autres sources de soutien social. Cette relation entre le SOP et l'identification serait expliquée par une profonde concordance entre les valeurs et les buts du travailleur et de l'organisation amenant l'individu à être plus intimement motivé (de manière intégrée ou intrinsèque) à la réalisation de son travail (voir Ryan & Deci, 2012, p. 234 pour une revue sur la relation entre l'internalisation des valeurs et buts et le bien-être).

H2 : Le SOP est la source de soutien social la plus fortement corrélée avec le BEPT en général.

Troisièmement, la présence d'un SC élevé pourrait être la source d'un climat d'entraide et de partage des ressources au sein duquel un ensemble de relations positives entre l'individu et les autres travailleurs peuvent émerger. Lorsqu'il est question de relations interpersonnelles et d'échanges, les collègues sont une source plus influente de support que le SOP et le SS (Chiaburu, 2010 ; Chiaburu & Harrison, 2008). En effet, les relations avec les collègues sont plus fréquentes et basées sur une réciprocité, en opposition au SS et au SOP, qui sont plutôt basés sur une hiérarchie (Chiaburu & Harrison, 2008). Le SC pourrait donc favoriser l'adéquation interpersonnelle au travail.

H3 : Le SC est la source de soutien social qui sera plus fortement corrélée avec l'adéquation interpersonnelle au travail.

Quatrièmement, puisque le superviseur détient la responsabilité d'assurer le bon déroulement des opérations, il est la personne de choix pour octroyer une rétroaction positive ou négative aux employés (Hoffman et al., 2005). Cette rétroaction devrait avoir un impact significatif sur les dimensions de reconnaissance perçue au travail (Fall, 2015 ; Stajkovic & Luthans, 1997) et de sentiment de compétence au travail (Harackiewicz & Larson, 1986).

H4 : Le SS est la source de soutien social qui sera plus fortement corrélée avec la reconnaissance perçue au travail.

H5 : Le SS est la source de soutien social qui sera plus fortement corrélée avec le sentiment de compétence au travail.

Finalement, l'épanouissement au travail et la volonté d'engagement au travail sont deux dimensions du BEPT postulées être majoritairement influencées par

les structures de l'organisation. Plus précisément, l'épanouissement au travail est associé au fait d'accomplir un travail significatif et stimulant au regard des travailleurs (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Lorsque le travail en question offre les ressources (p. ex. formation, coaching) permettant aux employés de s'adapter aux défis de l'organisation, ces derniers peuvent davantage concevoir leur environnement de travail comme un milieu stimulant où leurs objectifs peuvent être atteints (voir la théorie *Job-Demands-Ressources*, Bakker & Demerouti, 2007 ; Bakker et al., 2003 ; Demerouti et al., 2001).

La volonté d'engagement au travail est le fait de vouloir s'impliquer dans les buts et objectifs de l'entreprise (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Une organisation avec un fort SOP pourrait être plus ouverte à laisser ses travailleurs prendre part à son processus d'élaboration de buts et objectifs. Dans cette mesure, les buts et objectifs de l'entreprise deviendraient aussi ceux des travailleurs, ce qui les motiverait davantage à s'engager dans leur travail (voir Deci & Flaste, 1995).

H6 : Le SOP est la source de soutien social qui sera plus fortement corrélée avec l'épanouissement au travail.

H7 : Le SOP est la source de soutien social qui sera plus fortement corrélée avec la volonté d'engagement au travail.

Méthodologie

Procédures et participants

Au Québec, dans le cadre d'un cours universitaire d'introduction à la recherche, 387 travailleurs ont été invités à remplir un questionnaire (échantillonnage de convenance) selon cinq critères d'inclusion : (1) avoir dix-huit ans et plus, (2) travailler au moins vingt-cinq heures par semaine pour une même organisation, (3) occuper un poste au sein de la même organisation depuis au moins trois mois, (4) avoir une adresse courriel afin de recevoir le questionnaire électronique et (5) avoir une bonne compréhension de la langue française.

Les travailleurs provenaient de différents secteurs et organisations. L'échantillon est composé de 217 travailleurs ($M_{\text{âge}} = 39.02$; $ET = 12.75$; 59.9 % de femmes ; 97 % de Canadiens ; 63 % de Montréalais ; 34 % travaillaient dans une entreprise publique ; 51 % ont rapporté une ancienneté de moins de 5 ans dans leur organisation). En moyenne, les participants travaillaient 40.48 heures par semaine ($ET = 7.82$).

Mesures

Bien-être psychologique au travail. Le BEPT a été mesuré à l'aide de 25 items développés par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012). Tous les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en six ancrs (1 = En désaccord à 6 = Tout à fait d'accord). Les alphas de Cronbach pour tous les items ($\alpha = .96$) et pour chacune des dimensions sont satisfaisants ($\alpha = .83$ à $.92$). Des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire supportent la structure du BEPT en cinq dimensions (voir Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Soutien par les collègues et soutien par les supérieurs. Le SC et le SS ont été mesurés avec la traduction française du questionnaire du *Job Content Questionnaire* (JCQ) de Karasek et al. (1998), réalisée par Niedhammer et al. (2006). Les deux variables présentent des alphas de Cronbach adéquats ($\alpha = .73$ pour le SS et $\alpha = .74$ pour le SC) et la structure factorielle a déjà été appuyée par des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire (voir Niedhammer et al., 2006). Ces deux types de soutien ont chacun été évalués par quatre items. Un exemple d'item qui mesurait le SC est : « *Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien* », alors que le SS a été mesuré par des items tels que : « *Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés* ». Les scores possibles étaient compris sur une échelle de Likert en quatre ancrs (1 = Pas du tout d'accord à 4 = Tout à fait d'accord).

Soutien organisationnel perçu. Le SOP a été mesuré par la traduction de huit items du questionnaire original de Eisenberger et al. (1986), le *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Les huit items choisis ont été sélectionnés selon une étude précédente (voir Vandenberghe & Peiro, 1999) présentant un alpha de Cronbach adéquat ($\alpha = .88$) et traduit en français par traduction inversée (Brislin, 1970). Le SOP a été mesuré grâce à des échelles de Likert en cinq ancrs (1 = Fortement en désaccord à 5 = Fortement en accord) et comprend des items tels que « *Mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être* ».

Résultats

Analyses préliminaires

Des statistiques descriptives, des analyses corrélationnelles et des analyses de fidélité ont été effectuées. Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sur les 16 items composant les trois construits

du soutien social (SC, SS et SOP). Les indices d'ajustement sont adéquats et appuient donc l'existence de trois facteurs distincts ($X^2(\text{dl} = 101, N = 213) = 225.18, p < .001$; CFI = .95; TLI = .94; RMSEA = .08 (90 % CI = .07, .09); SRMR = .04). Ce modèle s'avère supérieur à un modèle alternatif où tous les items régressent sur un seul facteur global de soutien social ($X^2(\text{dl} = 104, N = 213) = 574.35, p < .001$; CFI = .79; TLI = .76; RMSEA = .15 (90 % CI = .14, .17); SRMR = .10). En conséquence, les analyses subséquentes considéreront le SC, le SS et le SOP comme des dimensions différentes du soutien social.

Analyses principales

Grâce à des analyses corrélationnelles, des relations significatives positives ont été trouvées entre chaque source de soutien social et le BEPT en général. Les différentes sources de soutien social corrélaient fortement (Cohen, 1988) avec le BEPT en général, soit $r = .53$ pour le SC ($p < .001$), $r = .49$ ($p < .001$) pour le SS et $r = .65$ ($p < .001$) pour le SOP. De plus, des corrélations positives et significatives ont été observées entre chaque source de soutien social et chaque dimension du BEPT. Les coefficients de corrélation relatant la relation entre les différentes sources de soutien social et les différentes dimensions du BEPT (incluant le BEPT général) ont été comparés les uns aux autres à l'aide d'un logiciel computationnel (Lee & Preacher, 2013). Cette procédure permet de connaître quelles corrélations se distinguent significativement des autres (voir Steiger, 1980). Au niveau des dimensions du BEPT, la source de soutien social qui corréla le plus fortement avec l'adéquation interpersonnelle au travail est le SC ($p < .001$). Le SOP corréla le plus fortement avec le sentiment

d'épanouissement au travail ($p < .001$ avec le SC et $p = .001$ avec le SS), la reconnaissance perçue au travail ($p < .05$ avec le SC et $p < .01$ avec le SS), la volonté d'engagement au travail ($p < .001$) et le BEPT en général ($p < .05$ avec le SC et $p < .001$ avec le SS). Aucune source de soutien social ne se démarquait significativement pour la dimension du sentiment de compétence au travail. Les corrélations entre toutes les variables et les statistiques descriptives de celles-ci se retrouvent dans le Tableau 2.

Certaines variables sociodémographiques telles que le sexe, l'âge et le nombre d'heures de travail par semaine pourraient également expliquer une partie du BEPT (p. ex. Kirkcaldy et al., 2000; Lucas & Gohm, 2000; Sparks et al., 1997). Des analyses de régressions hiérarchiques permettent de contrôler ces variables sociodémographiques afin d'isoler l'effet du soutien social sur le BEPT. Dans un premier temps, des tests corrélationnels et de différence de moyennes ont permis de cibler les dimensions du BEPT qui nécessitent un contrôle sur les variables de sexe, d'âge et de nombre d'heures de travail par semaine.

Pour le sexe, des tests-t ont permis de constater une différence marginalement significative entre les moyennes des deux genres sur la dimension d'adéquation interpersonnelle au travail ($t(210) = -1.97, p = .050$) et significative sur la dimension de reconnaissance perçue au travail ($t(210) = -2.89, p = .004$). La variable d'âge a présenté des relations significatives avec le BEPT en général ($r = .16, p = .018$) et les dimensions d'épanouissement au travail ($r = .21, p = .002$), de sentiment de compétence au travail ($r = .17, p = .015$), de reconnaissance perçue au travail ($r = .14, p = .042$) et de volonté d'engagement au travail ($r = .14, p = .038$).

Tableau 2

Intercorrélations entre les sources de soutien au travail et le BEPT et ses dimensions

Mesure	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Bien-être psychologique au travail	4.97	0.78	(.95)								
2. Adéquation interpersonnelle au travail	5.18	0.82	.74*	(.89)							
3. Épanouissement au travail	4.66	1.16	.86*	.43*	(.94)						
4. Sentiment de compétence au travail	5.43	0.65	.70*	.44*	.48*	(.82)					
5. Reconnaissance perçue au travail	4.73	1.08	.92*	.70*	.74*	.59*	(.90)				
6. Volonté d'engagement au travail	4.84	1.00	.85*	.50*	.70*	.50*	.68*	(.86)			
7. Soutien des collègues	3.26	0.47	.53*	.72*	.31*	.28*	.56*	.34*	(.74)		
8. Soutien des superviseurs	2.99	0.75	.49*	.41*	.40*	.19*	.55*	.37*	.54*	(.89)	
9. Soutien organisationnel perçue	3.45	0.91	.65*	.48*	.56*	.29*	.68*	.57*	.41*	.62*	(.94)

Note : * $p < .001$. Les alphas de Cronbach de chaque mesure sont donnés entre parenthèses.

Finalement, le nombre d'heures de travail par semaine présente des corrélations significatives avec le BEPT en général ($r = .22, p = .001$), l'épanouissement au travail ($r = .24, p < .001$), la reconnaissance perçue au travail ($r = .20, p = .003$) et la volonté d'engagement au travail ($r = .29, p < .001$).

Les relations significatives et les différences de moyennes significatives pour le sexe ont permis de cibler les variables sociodémographiques à contrôler pour les analyses hiérarchiques. Les variables sociodémographiques ont été entrées comme première étape, suivie des variables principales de soutien social en deuxième étape.

Les facteurs d'inflation de la variance (VIF) de chaque analyse s'étendaient de 1.01 à 1.97 et respectent le critère de ne pas excéder 10.0 (Bowerman & O'Connell, 1990). Les analyses supportent une variation du

pourcentage de variance expliquée significative ($p < .001$) après l'ajout du soutien social dans les modèles (voir Tableau 3 pour les bêtas).

Plus précisément, le modèle global permet d'expliquer 55.2 % de la variance du BEPT en général ($F(5, 206) = 50.68, p < .001$), 56.3 % de l'adéquation interpersonnelle au travail ($F(4, 208) = 66.93, p < .001$), 38.7 % de l'épanouissement au travail ($F(5, 206) = 26.01, p < .001$), 14.9 % du sentiment de compétence au travail ($F(4, 207) = 9.03, p < .001$), 59.2 % de la reconnaissance perçue au travail ($F(6, 205) = 49.54, p < .001$) et 39.3 % de la volonté d'engagement au travail ($F(5, 206) = 26.66, p < .001$) de plus que les variables sociodémographiques.

Le SS ne semble pas se distinguer des autres sources de soutien social sur l'ensemble des dimensions du BEPT, incluant le BEPT en général (voir Tableau 3).

Tableau 3

Régressions hiérarchiques du soutien social avec les cinq dimensions du bien-être psychologique au travail et le bien-être psychologique au travail en général

Variables prédictives	BEPT général		Adéquation interpersonnelle au travail		Épanouissement au travail		Sentiment de compétence au travail		Reconnaissance perçue au travail		Volonté d'engagement au travail	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Étape 1	.08***		.01		.11***		.03*		.08***		.11***	
Âge		.17**		-		.22***		.17*		.15*		.15*
Nombre d'heures de travail par semaine		.23***		-		.25***		-		.16*		.29***
Genre		-		.12		-		-		.12		-
Étape 2	.47***		.55***		.28***		.12***		.52***		.29***	
Âge		.17***				.22***		.16*		.15***		.14**
Nombre d'heures de travail par semaine		.12*				.18**				.08		.20***
Genre				.03						.04		
Soutien des collègues		.33***		.67***		.09		.23**		.32***		.14*
Soutien des superviseurs		.01		-.13*		.09		-.07		.07		-.01
Soutien organisationnel perçu		.49***		.28***		.44***		.24**		.49***		.48***
R ² total	.55***		.56***		.39***		.15***		.59***		.39***	

Note : *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Afin de pousser notre compréhension, une analyse de médiation fut appliquée entre la relation du SS avec le BEPT en utilisant le SOP comme médiateur.

Dans un contexte de médiation, la relation directe entre le SS et le BEPT devrait être réduite puisque le médiateur explique une partie ou la totalité de la relation entre les deux variables (MacKinnon et al., 2000), ce qui pourrait expliquer la taille d'effet plus faible du SS dans notre étude.

source de soutien social la plus fortement corrélée avec le BEPT en général. Celle-ci fut supportée par des analyses corrélationnelles et grâce à l'utilisation d'un logiciel computationnel (Lee & Preacher, 2013).

Il semblerait que le SOP ait une plus grande influence sur le BEPT en général que le SC et le SS. Les études ayant comparé le pouvoir prédictif du SC, du SS et du SOP sur une même variable dépendante sont rares.

Tableau 4

Effets médiateurs du SOP sur la relation entre le SS et le BEPT

Variable	Effet de la médiation (κ^2)	Effet total (R^2)	Test de Sobel
Bien-être psychologique au travail	22.46 %	43.75 %	$p < .001$
Adéquation interpersonnelle au travail	14.67 %	39.21 %	$p < .001$
Épanouissement au travail	15.66 %	38.01 %	$p < .001$
Sentiment de compétence au travail	3.48 %	37.44 %	$p < .005$
Reconnaissance perçue au travail	27.14 %	40.53 %	$p < .001$
Volonté d'engagement au travail	13.80 %	37.07 %	$p < .001$

Des analyses *a posteriori*, réalisées avec la macro PROCESS pour SPSS (IBM Corp, 2016), ont révélé que la relation entre le SS et le BEPT subit effectivement une médiation par le SOP (Test de Sobel significatif, $p < .001$; voir Tableau 4). Ainsi, l'effet du SS sur le BEPT ($\beta = .52$, $p < .001$) est réduit par la présence du SOP dans la régression, mais l'effet direct demeure significatif ($\beta = .15$, $p = .03$), indiquant un effet de médiation partielle.

Discussion

La présente étude avait pour objectif de comprendre la relation entre le soutien social au travail et le BEPT. Plus précisément, le SC, le SS et le SOP ont été mis en relation avec le BEPT en général regroupant les cinq dimensions de la conceptualisation de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012).

La première hypothèse postulant que toutes les sources de soutien social seraient corrélées positivement avec chaque dimension du BEPT, incluant le BEPT en général, fut soutenue par des analyses corrélationnelles. Ces résultats vont de pair avec la littérature antérieure reliant le soutien social avec des variables de bien-être (p. ex. Brough & Pears, 2004 ; Rousseau & Aubé, 2010 ; Paterson et al., 2014 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

La seconde hypothèse postulait que le SOP serait la

Simosi (2012) a comparé le pouvoir prédictif des trois sources de soutien social sur le transfert des apprentissages d'une formation et l'engagement affectif et normatif. Selon les résultats, chaque source de soutien permet d'ajouter une valeur prédictive aux variables dépendantes. Afin de valider les résultats de la présente étude, plus de recherches comparant les trois sources de soutien seraient nécessaires.

La troisième hypothèse rapportait que le SC serait plus fortement corrélé avec la dimension d'adéquation interpersonnelle au travail. Celle-ci fut appuyée par des analyses de régressions (voir Tableau 3 pour l'ensemble des régressions). Les résultats semblent donc supporter que le SC offert entre travailleurs puisse être une base solide sur laquelle des relations positives entre travailleurs (c.-à-d. la dimension d'adéquation interpersonnelle) se construisent, appuyant ainsi la primauté du SC dans les relations interpersonnelles au travail (Chiaburu, 2010 ; Chiaburu & Harrison, 2008).

La quatrième et la cinquième hypothèse rapportaient que le SS serait plus fortement corrélé respectivement avec la dimension de reconnaissance perçue au travail et avec celle de sentiment de compétence perçue au travail. Ces deux hypothèses ne furent pas appuyées par nos analyses. En effet, dans le cas de la quatrième hypothèse, le SOP est la source de soutien social la plus

fortement corrélée avec la dimension de reconnaissance perçue au travail. Afin d'éclairer le rationnel derrière ce résultat, le superviseur pourrait être perçu en tant que « l'agent » de l'organisation par lequel les standards et la reconnaissance du travail sont transmis aux travailleurs (voir Eisenberger et al., 2002). Ainsi, le SS pourrait être perçu comme un vecteur par lequel le SOP opérerait et, par conséquent, le SS serait interprété comme du SOP au regard des travailleurs (voir Eisenberger et al., 2001).

Pour la cinquième hypothèse, le SOP était la source de soutien la plus fortement reliée à la dimension de compétence perçue au travail ($r = .29$), suivi du SC ($r = .28$) et du SS ($r = .19$). Pourtant, aucune de ces régressions ne se distingue significativement les unes des autres (voir Lee & Preacher, 2013). Les auteurs de l'échelle du BEPT eudémonique au travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) expliquent que la dimension de compétence perçue au travail s'apparente au concept de contrôle de soi et des événements de Massé et collègues (1998). Ce concept est défini comme le sentiment d'être "capable d'affronter de façon constructive et dans le calme les difficultés" (Massé et al., 1998). Ainsi, la dimension de compétence perçue au travail pourrait se développer grâce aux propres connaissances des travailleurs sur leurs capacités plutôt que grâce au soutien social qu'ils reçoivent. La dimension de compétence perçue au travail a notamment été mesurée avec des items tels que « *Je sais que je suis capable de faire mon travail* » et « *Je connais ma valeur comme travailleur* ».

La sixième et la septième hypothèse rapportaient que le SOP serait plus fortement corrélé avec les dimensions d'épanouissement au travail et de volonté d'engagement au travail. Ces deux hypothèses furent supportées par des analyses de régression. Plusieurs études ont appuyé le rôle du SOP dans l'épanouissement au travail (Abid et al., 2016 ; Zhai et al., 2020) et la volonté d'engagement de policiers (Gillet et al., 2013), d'infirmières (Gupta et al., 2016) et d'autres corps de métiers (Mahon et al., 2014).

Le lien non significatif du SS avec le BEPT et ses dimensions est un constat qui nécessite plus d'attention. Ces résultats pourraient potentiellement être expliqués par une médiation par le SOP de la relation entre le SS et le BEPT. Des analyses de médiation *a posteriori* semblent appuyer que l'apport explicatif du SS sur le BEPT soit médié par le SOP. Ainsi, plus les superviseurs soutiennent les travailleurs, plus ces derniers perçoivent que leur organisation les soutient et plus ils font l'expérience d'un niveau élevé de BEPT. Cette médiation a déjà été supportée antérieurement pour la relation entre le SS et les

intentions de démissionner (Eisenberger et al., 2002), l'engagement au travail (Jin & McDonald, 2017), ainsi que l'engagement affectif au travail (Eisenberger et al., 2001 ; Rhoades et al., 2001). Certains auteurs ont notamment proposé que le superviseur constitue une représentation ou une personnification de l'organisation (Eisenberger et al., 2002). En effet, le superviseur structurerait le travail des employés en se basant sur les normes et règles d'une instance supérieure, c'est-à-dire l'organisation. Si l'organisation a une approche stricte et peu ouverte sur l'autonomie (SOP faible), le soutien des superviseurs en sera influencé (SS faible). Dans le cas contraire, un SS élevé peut être expliqué par une organisation qui autorise (ou contraint) les superviseurs à être plus soutenant. Il est donc naturel que les employés se fient à la représentation la plus accessible qu'est le soutien de leur supérieur pour se forger une idée du soutien prodigué par l'organisation.

Implications

La présente étude fournit une meilleure compréhension de la relation entre le soutien social au travail et le BEPT des travailleurs en précisant quelle source de soutien social explique plus fortement quelle dimension du BEPT. Ces précisions permettent d'enrichir nos connaissances sur deux des construits fondamentaux en psychologie organisationnelle : le soutien social au travail et le BEPT. De plus, la médiation de la relation entre SS et BEPT par le SOP offre une meilleure compréhension de la manière dont le soutien social vient expliquer le BEPT. En effet, une partie de l'effet du SS sur le BEPT peut être expliquée par le fait qu'un plus grand soutien perçu de la part du supérieur augmente la perception de soutien de la part de l'organisation.

D'un point de vue pratique, les résultats de la présente recherche peuvent permettre d'outiller les superviseurs et gestionnaires d'organisations dont le but est d'améliorer le BEPT (ou l'une de ses dimensions) de leurs travailleurs en leur indiquant la source de soutien social sur laquelle ils devraient mettre leurs efforts. À titre d'exemple, un gestionnaire peut augmenter le SOP en encourageant les travailleurs à prendre place au processus de prise de décisions de l'entreprise (voir Abou-Moghli, 2015).

D'un autre côté, puisque l'adéquation interpersonnelle est plus fortement corrélée avec le SC, un employeur dont le but est d'améliorer le BEPT relié aux interactions positives de ses travailleurs pourrait organiser des activités favorisant la cohésion telles que des retraites impliquant des discussions visant à aligner les buts, à diminuer l'ambiguïté des rôles et à

trouver des solutions en équipe (voir Klein et al., 2009 ; Salas et al., 2008 ; Thompson, 2007).

Limites et recherches futures

La présente étude comporte certaines limites dont il est important de faire mention. Premièrement, l'utilisation d'un devis transversal ne permet pas de connaître la direction du lien entre le BEPT et les différentes sources de soutien social. Certains articles rapportent notamment qu'une hausse du BEPT augmente le soutien social perçu (p. ex. Battistelli et al., 2016 ; Battistelli et al., 2006 ; Wayne et al., 2002 ; Wayne et al., 1997). Il serait donc pertinent d'utiliser un devis longitudinal permettant d'établir des conclusions plus solides.

Deuxièmement, au niveau des résultats, une forte corrélation ($r = .62$) a été observée entre le SS et le SOP, ce qui est expliqué par un phénomène de médiation. Cependant, il est aussi possible que la variance partagée entre le SS et le SOP s'explique par le fait que ces notions soient interchangeable dans les croyances des travailleurs et que cela affecte les analyses et les résultats (p. ex. Eisenberger *et al.*, 2002). Ainsi, le soutien offert par le superviseur pourrait être interprété comme étant également du soutien de la part de l'organisation.

Conclusion

La présente étude s'est intéressée au soutien social particulièrement au niveau organisationnel en corrélation avec le BEPT. Cependant, il pourrait être intéressant d'examiner si d'autres facteurs reliés au superviseur, à l'équipe de travail ou à l'individu s'avèreraient aussi pertinents à prédire le BEPT eudémonique des travailleurs (p. ex. traits de personnalité). Ces études permettraient d'avoir une compréhension plus exhaustive des moyens possibles qui peuvent être pris pour augmenter le BEPT des travailleurs.

Références

- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal*, 2(2), 127- 137. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.08.001>
- Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. *International Business Research*, 8(2), 198- 203. <https://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n2p198>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1- 18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99- 118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: supportive relations among white and african-american peers. *The Academy of Management Journal*, 48(4), 619- 644. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843942>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309- 328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341- 356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Battistelli, A., Galletta, M., Vandenberghe, C., & Odoardi, C. (2016). Perceived organisational support, organisational commitment and self-competence among nurses: A study in two Italian hospitals. *Journal of Nursing Management*, 24(1), E44-E53. <https://doi.org/10.1111/jonm.12287>
- Battistelli, A., Mariani, M., & Benedetta, B. (2006). Normative commitment to the organization, support and self-competence. Dans G. Minati, E. Pessa, & M. Abram (dir.), *Systemics of Emergence: Research and Development*, (pp. 515- 526). Springer US.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497- 529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Berkman, P. L. (1971). Measurement of mental health in a general population survey. *American Journal of Epidemiology*, 94(2), 105- 111. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.aje.a121301>
- Bowerman, B. L., & O'Connell, R. T. (1990). *Linear statistical models: An applied approach* (2e éd.). Duxbury.

- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Aldine.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185- 216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Brough, P., & Pears, J. (2004). Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological well-being. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8(2), 472- 485. <http://hdl.handle.net/10072/5572>
- Chiaburu, D. S. (2010). The social context of training: coworker, supervisor, or organizational support?. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 53- 56. <https://doi.org/10.1108/00197851011013724>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Ching-Sheng, C. (2014). Moderating Effects of Nurses' Organizational Support on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), 724- 745. <https://doi.org/10.1177/0193945914530047>
- Christodoulou, C., Schneider, S., & Stone, A. A. (2014). Validation of a brief yesterday measure of hedonic well-being and daily activities: Comparison with the day reconstruction method. *Social Indicators Research*, 115(3), 907- 917. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0240-z>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Lawrence Earlbaum.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659 - 684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Deci, E. L., & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. Penguins Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). University of Nebraska Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42- 51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Surcharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189- 203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>
- Frederick, S., & Loewenstein, G. (1999). Hedonic adaptation. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 302-329). Russell Sage Foundation.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *The Academy of Management Journal*, 36(1), 157- 171. <https://doi.org/10.5465/256516>
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61(4), 195- 203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46- 55. <https://doi.org/10.1037/a0030066>
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational

- support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806- 2817. <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Harackiewicz, J. M., & Larson, J. R. (1986). Managing motivation: The impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 547- 556. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.3.547>
- Hoffman, M. A., Hill, C. E., Holmes, S. E., & Freitas, G. F. (2005). Supervisor perspective on the process and outcome of giving easy, difficult, or no feedback to supervisees. *Journal of Counseling Psychology*, 52(1), 3-13. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.1.3>
- IBM Corp. Released (2016). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. IBM Corp.
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 38, 16489-16493. <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82- 89. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p82>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The job content questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 322- 355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121- 140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007- 1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kim, A., & Barak, M. E. M. (2015). The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, 52, 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.11.009>
- Kirkcaldy, B. D., Levine, R., & Shephard, R. J. (2000). The impact of working hours on physical and psychological health of German managers. *European Review of Applied Psychology/Revue Européenne de psychologie Appliquée*, 50(4), 443-449.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?. *Small Group Research*, 40(2), 181-222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-Esteem as an Interpersonal Monitor: The Sociometer Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518-530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.3.518>
- Leavy, R. L. (1983). Social support and psychological disorder: a review. *Journal of Community Psychology*, 11(1), 3- 21. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198301\)11:1<3::AID-JCOP2290110102>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198301)11:1<3::AID-JCOP2290110102>3.0.CO;2-E)
- Lee, I. A., & Preacher, K. J. (2013). Calculation for the test of the difference between two dependant correlations with one variable in common [logiciel]. <http://quantpsy.org/corrttest/corrttest2.htm>
- Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482 - 509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Lucas, R. E., & Gohm, C. L. (2000). Age and sex differences in subjective well-being across cultures. In E. Diener & E. M. Suh (Eds.), *Subjective well-being across nations and cultures* (pp. 291-317). MIT Press.
- Lyubomirsky, S. (2011). Hedonic adaptation to positive and negative experiences. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 200-224). Oxford University Press.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science: The Official Journal of the Society for Prevention Research*, 1(4),

- 173 - 181. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2819361/pdf/nihms-173346.pdf>
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in psychology*, 5(1322), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01322>
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2e ed.). Van Nostrand.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89(5), 352 - 357. <https://doi.org/10.1007/BF03404490>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738- 748. <https://doi.org/10.5465/1556364>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61- 89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morin, A. J. S., Boudrias, J. S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., & Dagenais-Desmarais, V. (2017). Complementary Variable- and Person-Centered Approaches to the Dimensionality of Psychometric Constructs: Application to Psychological Wellbeing at Work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395-419. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9448-7>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. *Group & Organization Management*, 33(3), 243- 268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « job content questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 18(3), 413-427. <https://doi.org/10.3917/spub.063.0413>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434- 446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027- 1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: the moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 321- 340. <https://doi.org/10.1080/00224540903365380>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68- 78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141- 166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2012). Multiple Identities within a Single Self: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization within Contexts and Cultures. In R. M. Leary, & P. J. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (2nd ed., pp. 225-246). The Guilford Press.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Ryff, C. D. (1989). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful

- Ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12(1), 35- 55. <https://doi.org/10.1177/016502548901200102>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C. C., Burke, S., & Stagl, K. C. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(6), 903- 933. <https://doi.org/10.1518/001872008X375009>
- Simosi, M. (2012). Disentangling organizational support construct: The role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment. *Personnel Review*, 41(3), 301- 320. <https://doi.org/10.1108/00483481211212959>
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. *Journal of occupational and organization psychology*, 70(4), 391-408. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00656.x>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effect of organizational behaviour modification on task performance, 1975-1995. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149. <https://doi.org/10.5465/256929>
- Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87, 245-251. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.2.245>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- Stock, W. A. Okun, M. A., & Benin, M. (1986). Structure of subjective well-being among the elderly. *Psychology and Aging*, 1, 91-102. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.1.2.91>
- Thompson, L. L. (2007). *Making the team: A guide for managers*. (3rd ed.). Prentice Hall.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569-581. <https://doi.org/10.1080/135943299398177>
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41 - 79. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9020-7>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Wolff, M. B., Gay, J. L., Wilson, M. G., DeJoy, D. M., & Vandenberg, R. J. (2018). Does Organizational and Coworker Support Moderate Diabetes Risk and Job Stress Among Employees?. *American Journal of Health Promotion*, 32(4), 956- 962. <https://doi.org/10.1177/0890117116685802>
- Xie, X.-Y., Ling, C. - D., Mo, S. - J., & Luan, K. (2015). Linking colleague support to employees' promotive voice: A moderated mediation model. *PloS One*, 10(7), 1- 15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0132123>
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168-184. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>