

# Proposition d'un modèle regroupant l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers à partir d'une revue de la littérature

Raef Gouiaa and Rachel Ladouceur

Volume 33, Number 1, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1110784ar>  
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1719>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

## ISSN

1493-8871 (print)  
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Gouiaa, R. & Ladouceur, R. (2024). Proposition d'un modèle regroupant l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers à partir d'une revue de la littérature. *Revue Organisations & territoires*, 33(1), 148–162. <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1719>

## Article abstract

The well-being of managers is a current topic, given their influence on a large number of people and the social, economic and political issues involved. We wish to establish the factors favouring their well-being. Some previous work has provided possible solutions by focusing on the following elements: stress factors among managers and the means they can set up to counter them; measures they can implement to alleviate work-family conflicts; moderating effect of managers' emotional well-being related to their job and their job satisfaction; and well-being at work, the factors promoting the well-being, and the strategies mitigating the compromises between the different facets of well-being and favouring synergies between them. However, certain results from the literature were in contradiction with previous work and none provided, in our opinion, an exhaustive framework of factors promoting the well-being of managers. We were able to establish two additional factors promoting psychological well-being: staffing level and technology. Managers working in the financial field can therefore favour their well-being in three ways: psychologically, physically or socially. An improvement in stress and mental health issues in the workplace would benefit society and reach many people, that is the practical contribution of our research.

© Raef Gouiaa, Rachel Ladouceur, 2024



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Espace libre

## Proposition d'un modèle regroupant l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers à partir d'une revue de la littérature

Raef Gouiaa<sup>a</sup>, Rachel Ladouceur<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n1.1719>

**RÉSUMÉ.** Le bien-être des gestionnaires est un sujet d'actualité au vu de l'influence de ces gens sur un grand nombre de personnes ainsi que sur les enjeux sociaux, économiques et politiques en cause. Nous souhaitons établir les facteurs le favorisant. Certains travaux antérieurs ont fourni des pistes de réponse en s'intéressant aux éléments suivants : facteurs de stress chez les gestionnaires et moyens qu'ils peuvent déployer pour contrer le stress; mesures qu'ils peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille; effet modérateur du bien-être affectif relié à l'emploi des gestionnaires et de leur satisfaction d'emploi; et bien-être au travail, facteurs le favorisant ainsi que stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles. Toutefois, certains résultats de la littérature présentaient des contradictions avec des travaux antérieurs et aucun ne présentait selon nous un cadre exhaustif des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires. Nous avons pu établir deux facteurs supplémentaires favorisant le bien-être psychologique : le niveau de personnel et la technologie. Les gestionnaires œuvrant dans le domaine financier peuvent donc favoriser leur bien-être sous trois dimensions : psychologique, physique ou sociale. Une amélioration aux enjeux de stress et de santé mentale en milieu de travail profiterait à la société et permettrait de rejoindre de nombreuses personnes, d'où la contribution pratique de notre recherche.

**Mots clés :** Gestionnaires financiers, facteurs favorisant le bien-être, bien-être psychologique, physique et social, modèle conceptuel

**ABSTRACT.** *The well-being of managers is a current topic, given their influence on a large number of people and the social, economic and political issues involved. We wish to establish the factors favouring their well-being. Some previous work has provided possible solutions by focusing on the following elements: stress factors among managers and the means they can set up to counter them; measures they can implement to alleviate work-family conflicts; moderating effect of managers' emotional well-being related to their job and their job satisfaction; and well-being at work, the factors promoting the well-being, and the strategies mitigating the compromises between the different facets of well-being and favouring synergies between them. However, certain results from the literature were in contradiction with previous work and none provided, in our opinion, an exhaustive framework of factors promoting the well-being of managers. We were able to establish two additional factors promoting psychological well-being: staffing level and technology. Managers working in the financial field can therefore favour their well-being in three ways: psychologically, physically or socially. An improvement in stress and mental health issues in the workplace would benefit society and reach many people, that is the practical contribution of our research.*

**Key words:** *Financial managers, factors promoting well-being, psychological, physical, and social well-being, conceptual model*

<sup>a</sup> MBA, Ph. D., CPA, directeur, Module des sciences comptables, Université du Québec en Outaouais

<sup>b</sup> MBA, CPA, conseillère financière en gestion des ressources, Direction générale du dirigeant principal des finances, Services partagés Canada

## Introduction

Le bien-être des gestionnaires est un sujet d'actualité puisqu'il a des impacts importants non seulement sur eux-mêmes, mais également sur leur équipe, sur leurs collègues et sur l'organisation qu'ils desservent. Puisqu'ils sont impliqués dans de nombreuses initiatives et dirigent des équipes, leur visibilité est grande et ils ont une certaine influence sur les troupes en général.

Nous avons constaté au fil des ans que le bien-être des gestionnaires est un équilibre parfois précaire pouvant rapidement être rompu. Nous avons également pu observer que, même si les organisations sont la plupart du temps conscientes de la problématique, les actions concrètes pour favoriser le bien-être des gestionnaires se font rares et sont la plupart du temps relayées au second rang, après les activités opérationnelles ordinaires.

Nous établirons d'abord l'objectif de notre présente recherche en effectuant la contextualisation du sujet du bien-être des gestionnaires quant aux enjeux qu'il représente sur les plans social, économique et politique. Nous procéderons ensuite à une recension des écrits scientifiques portant sur le sujet du bien-être des gestionnaires afin d'en identifier les lacunes, puis d'exposer l'originalité et les applications pratiques de notre recherche. Nous présenterons ensuite notre cadre conceptuel et thématique en précisant la structure logique ainsi que le cadre conceptuel arrimé aux thèmes clés et à leurs relations. Globalement, cette étude montre qu'il y a des facteurs liés au bien-être psychologique, physique et social. Nous concluons en présentant la contribution théorique et pratique de notre recherche.

## 1. Contexte

Le bien-être des gestionnaires est un sujet ou thème de recherche pertinent et d'actualité. La pertinence de cette thématique est liée à des enjeux sociaux, économiques et politiques. En effet, on constate l'importance du bien-être des supérieurs sur ces divers plans lorsqu'on s'attarde à mieux comprendre la dynamique propre à ces domaines.

### 1.1 Enjeux sociaux

La santé mentale est un sujet omniprésent dans l'actualité canadienne depuis plusieurs années, mais la pandémie de COVID-19 a exacerbé cette réalité puisque la santé mentale de certains s'en est vue affectée. Les Canadiens estimant être en excellente ou très bonne santé mentale sont 13 % moins nombreux en juillet 2020 (55 %) qu'en 2019 (68 %) (Statistique Canada, 2020a). Des problèmes de santé mentale peuvent avoir des impacts néfastes sur un individu (p. ex., baisse de revenus, parcours professionnel ralenti, douleur personnelle et familiale) (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

Sur le plan de la justice sociale, des organismes et citoyens sont d'avis que les gens souffrant de maladie mentale ou de trouble mental devraient être en mesure de se faire soigner et de recevoir des services de santé, tout comme les gens atteints de maladie physique, et ils militent à cet effet.

La population canadienne en âge de travailler ne se perçoit pas non plus comme étant épargnée par le stress. Comme le démontre le tableau 1 ci-dessous, en 2019, 28,3 % des Canadiens de 35 à 49 ans qualifiaient la plupart de leurs journées comme étant assez ou extrêmement stressantes et constituaient ainsi le groupe d'âge s'estimant le plus exposé au stress. Les 18 à 34 ans et les 50 à 64 ans affichaient quant à eux des pourcentages similaires, avec 22,6 % et 23,6 % respectivement.

Groupe d'âge	Canada (sauf les territoires) <sup>3</sup>	
	Les deux sexes	
	Stress perçu dans la vie, la plupart des journées assez ou extrêmement stressantes <sup>5</sup>	
	Nombre de personnes	Pourcentage
	2019	2019
Total, 12 ans et plus	6 729 400	21,2
12 à 17 ans	314 200	13,8
18 à 34 ans	1 891 000	22,6
35 à 49 ans	2 045 400	28,3
50 à 64 ans	1 778 500	23,6
65 ans et plus	700 200	11,1

Tableau 1 – Stress perçu dans la vie selon le groupe d'âge, 2019

En ce qui concerne les gestionnaires, leurs nombreuses responsabilités de même que la performance et la productivité dont les organisations s'attendent généralement d'eux n'améliorent pas leur niveau de stress ni même leur santé mentale. Leur bien-être risque donc d'être menacé.

Selon France St-Hilaire, professeure agrégée en gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke, les gestionnaires sont exposés à un grand stress et sont blâmés pour tout échec de leur équipe. Ils influencent aussi grandement la performance et le bien-être psychologique de leurs employés. La rationalisation des ressources et les coupes budgétaires par les organisations font en sorte que de nombreux gestionnaires se voient submergés et ne disposent pas du temps qu'ils souhaiteraient accorder à la communication au sein de leur équipe (Laprade, 2020).

Madame St-Hilaire constate également que beaucoup de gestionnaires n'ont pas reçu la formation requise pour mieux gérer leur équipe et que certains sont incapables de résoudre des conflits et se sentent dépassés par la situation. Elle reconnaît que des gestionnaires heureux et en santé (tant sur le plan physique que mental) sont essentiels à une organisation. Pour y arriver, ils doivent faire preuve de résilience et maintenir de saines habitudes de vie leur permettant de mieux composer avec leurs responsabilités et d'en diminuer les impacts négatifs. Elle conclut que ce type de poste ne convient pas à tous les individus, mais que cela peut représenter un défi intéressant pour certaines personnes qui peuvent s'y sentir valorisées (Laprade, 2020).

## 1.2 Enjeux économiques

Les maladies mentales et les troubles mentaux au Canada coûtent annuellement au moins 50 milliards de dollars. En 2011, des coûts de 48,7 milliards de dollars (42,3 milliards de dollars en coûts directs et 6,4 milliards de dollars en coûts indirects liés à la perte de productivité) représentaient 2,8 % du produit intérieur brut (PIB) canadien. En plus de ces coûts évalués en 2011, il y a une série de frais parallèles, notamment quant au système judiciaire puisque nombre de gens fautifs souffrent de troubles de santé mentale. On estimait à ce moment que, d'ici 2041, 2,5 billions de dollars seraient dépensés en traitements, soins et services de soutien pour ces maux (coûts directs) et qu'une perte de productivité équivalente à 198 milliards de dollars surviendrait (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

La baisse de productivité peut prendre plusieurs formes : l'absentéisme (journées d'absence au travail), le présentéisme (baisse de productivité ou rendement sous-optimal) ou encore le fait de ne plus être sur le marché du travail. Le soutien au travail (promouvoir davantage la santé mentale en la prévenant, intervenir rapidement pour contenir les impacts du stress et repérer tôt des problèmes de santé mentale) pourrait limiter de 30 % la diminution de productivité (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

Les troubles mentaux et les maladies mentales affligent de façon importante les gens en âge de travailler et les lieux de travail en touchant particulièrement les travailleurs débutant sur le marché

du travail ou se trouvant au plein cœur de leur vie active. En 2011, 21,4 % de la population active canadienne (20 à 64 ans) souffrait de ces maux et pouvait voir sa productivité affectée à la baisse. Près du tiers des réclamations pour invalidité est dû à ces troubles et maladies, et ils sont l'un des trois motifs les plus importants de réclamations selon 80 % des employeurs (Commission de la santé mentale du Canada, 2018).

### 1.3 Enjeux politiques

Avec seulement 7,2 % des dépenses en santé au Canada se rapportant à des soins en santé mentale en 2015 (secteurs public et privé), le Canada faisait piètre figure quand on le comparait aux autres pays membres du G8. À titre d'exemple, l'Angleterre y consacrait alors 12 % des dépenses en santé (Commission de la santé mentale du Canada, 2018).

En mars 2019, Louise Bradley, présidente-directrice générale de la Commission de la santé mentale du Canada, félicitait le gouvernement canadien, quant à son budget 2019, d'« avoir reconnu le fardeau social et économique que représentent les problèmes de santé mentale et les maladies mentales [...] et d'avoir prévu des investissements importants afin d'améliorer ces résultats » (Commission de la santé mentale du Canada, 2019, paragr. 5).

Comme nous l'avons déjà mentionné dans les enjeux sociaux, la pandémie de COVID-19 a contribué à ce que la santé mentale soit discutée sur la place publique. De nombreux organismes militant pour la santé mentale ont plaidé en faveur d'investissements supplémentaires dans ce domaine, notamment en soulevant le fait que la situation de pandémie avait fait augmenter les besoins déjà importants des gens pour de tels services. En décembre 2020, madame Bradley exhortait les premiers ministres du Canada et des provinces à se pencher sur le besoin d'investir encore plus dans les services de santé mentale (Commission de la santé mentale du Canada, 2020).

### 1.4 Objectif de la recherche

La contextualisation du sujet du bien-être des gestionnaires démontre que ce sujet de recherche est

pertinent dans le contexte actuel sur les plans social, économique et politique. Nous formulons ainsi l'objectif de notre présente recherche : *Quels sont les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers?* À partir de cette réponse, nous souhaitons proposer un modèle qui regroupe l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers.

## 2. Revue de la littérature

En prenant connaissance de la documentation scientifique, une banque de sept écrits présentant le plus un intérêt en regard du problème général de recherche a été constituée, à savoir les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires.

La documentation scientifique recensée porte principalement sur les gestionnaires et se penche sur diverses problématiques liées à leur bien-être. Ces écrits scientifiques peuvent être regroupés sous quatre catégories :

- 1 Ceux qui traitent des facteurs de stress chez les gestionnaires et des moyens qu'ils peuvent déployer face à ces facteurs de stress (réévaluation cognitive et ressources d'adaptation);
- 2 Ceux qui s'intéressent aux mesures que les gestionnaires peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille;
- 3 Ceux qui portent sur l'effet modérateur du bien-être affectif relié à l'emploi des gestionnaires et de leur satisfaction d'emploi affective quant aux impacts des facteurs de stress liés à leur rôle sur leur performance contextuelle; et
- 4 Ceux qui font état du bien-être au travail, des facteurs le favorisant ainsi que des stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles.

### 2.1 Facteurs de stress chez les gestionnaires et moyens qu'ils peuvent déployer face à ces facteurs de stress (réévaluation cognitive et ressources d'adaptation)

Trois recherches se rattachent aux facteurs de stress chez les gestionnaires et/ou aux moyens qu'ils peuvent déployer pour y répondre. Fei et ses

collègues (2017) se sont intéressés à la situation particulière des femmes gestionnaires intermédiaires en Malaisie. Ils ont soumis un questionnaire à 285 personnes, puis ont procédé à une analyse de régression multiple. Conformément aux recherches précédentes, ils ont établi que les conflits travail-famille et les obstacles à l'accomplissement dans la carrière sont positivement corrélés au stress professionnel. Le soutien social en milieu de travail s'est montré non significatif pour expliquer le stress professionnel. Ce dernier résultat est en contradiction avec les recherches précédentes et indique qu'il y a peut-être d'autres types de soutien plus importants (p. ex., soutien familial par la gestion) requis par les femmes gestionnaires intermédiaires pour atténuer le stress causé par les enjeux travail-famille, plutôt que les enjeux professionnels seuls.

Haver et ses collègues (2019) souhaitaient tester un modèle théorique voulant que deux facteurs de stress (l'autorité centralisée et les exigences de reddition de compte) soient positivement associés au recours à la réévaluation par les gestionnaires d'hôtel, ce qui affecte alors leur bien-être. Leur recherche a porté sur le secteur hôtelier en Norvège et en Suisse par le biais d'un questionnaire structuré auquel 600 répondants hommes et femmes ont participé. Plusieurs échelles empruntées à d'autres travaux scientifiques ont été utilisées. Le modèle structurel hypothétique s'est bien appliqué auprès des gestionnaires d'hôtel, la plupart des hypothèses ayant été supportées : l'autorité centralisée était négativement corrélée au bien-être; les exigences de reddition de compte étaient positivement corrélées à la réévaluation et négativement corrélées au bien-être; et la réévaluation était positivement corrélée au bien-être. La seule hypothèse non supportée a été celle voulant que l'autorité centralisée soit positivement corrélée à la réévaluation. L'autorité centralisée était plutôt négativement corrélée à la réévaluation et les auteurs notent que cela indique que la réévaluation est moins bénéfique dans les situations où il y a contrôle total ou étendu.

Quant à Petru et Jarosova (2019), ils se sont questionnés sur la nature des ressources d'adaptation positivement corrélées au bien-être. Ils ont réalisé une étude transversale exploratoire à l'aide d'un

échantillon de convenance composé de 100 cadres supérieurs de Prague (République tchèque) d'âge moyen (entre 35 et 65 ans) possédant au moins trois ans d'expérience de travail dans un poste de cadre et représentant un large éventail démographique (âge, expérience, genre, etc.). Une analyse de régression a été réalisée et a permis d'établir que l'effet combiné des adaptations cognitives, sociales, émotionnelles, spirituelles/philosophiques et physiques expliquait 61,98 % de la variation dans le bien-être total. (Ces adaptations étaient toutes prédictives du bien-être total puisque positivement corrélées à ce dernier.) Les ressources d'adaptation sociales n'ont quant à elles démontré aucune association directe avec le bien-être des cadres. Les ressources d'adaptation prises dans leur ensemble sont donc fortement reliées au bien-être, conformément aux recherches antérieures.

## 2.2 Mesures que les gestionnaires peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille

Une recherche exploratoire s'est attardée aux mesures que les gestionnaires peuvent mettre en place pour atténuer les conflits travail-famille. Turner et Mariani (2016) ont mené des entrevues auprès de neuf hommes gestionnaires de projets de construction et ont établi que les trois conditions suivantes sont celles ayant eu le plus d'impacts sur l'interface travail-famille des participants : les heures de travail, la responsabilité et le stress lié à la responsabilité. Les participants ont identifié quatre stratégies clés utilisées pour gérer leur interface travail-famille : gérer le stress lié au travail, avoir un partenaire offrant du soutien, prioriser la famille dans le temps non dédié au travail ainsi que renoncer à des activités sociales et de loisirs. Les participants n'ont pas rapporté de débordement négatif entre le travail et la famille (conflits interrôles). Les chercheurs expliquent ce résultat contraire aux recherches précédentes par le fait que tous les participants partageaient une passion pour leur travail et que le dévouement au travail influence positivement l'expérience des participants quant à l'interface travail-famille.



### 2.3 Effet modérateur du bien-être affectif relié à l'emploi des gestionnaires et de leur satisfaction d'emploi affective quant aux impacts des facteurs de stress liés à leur rôle sur leur performance contextuelle

Hosie et ses collègues (2019) ont soumis un questionnaire structuré à 305 gestionnaires hommes et femmes de différents groupes professionnels, niveaux, organisations et secteurs (privé, public, etc.). Des échelles bien établies ont été utilisées. L'étude visait à démontrer que les facteurs de stress liés au rôle de gestionnaire (ambiguïté, conflit et surcharge) ont des effets négatifs directs sur le bien-être affectif des gestionnaires et sur leur satisfaction d'emploi affective qui, en retour, agissent comme des médiateurs des effets négatifs des trois facteurs de stress liés au rôle de gestionnaire sur la performance contextuelle des gestionnaires (persistance, volontariat, contribution, adoptant et endossant). La plupart des relations attendues selon cette hypothèse ont pu être validées. Toutefois, le bien-être affectif n'a pas eu d'effet significatif sur chacun de ces cinq aspects de la performance contextuelle.

### 2.4 Bien-être au travail, facteurs le favorisant et stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles

Deux recherches traitent respectivement du bien-être au travail, des facteurs qui le favorisent ainsi que des stratégies atténuant les compromis entre les différentes facettes du bien-être et favorisant des synergies entre elles.

Renee Baptiste (2009) a étudié la dynamique du plaisir et du bien-être au travail vécus et perçus par les hauts gestionnaires dans le secteur public, soit 12 gestionnaires principaux d'une autorité locale britannique. Elle a démontré que les gestionnaires n'éprouvaient pas beaucoup de plaisir, mais que le bien-être au travail s'imposait comme influençant et permettant le plaisir au travail, et était étroitement lié à huit facteurs organisationnels : aména-

gement du temps de travail, gestion du stress, stratégies de communication, stratégies de récompense, développement en matière de gestion, travail d'équipe, relations avec les intervenants, et clarification et diminution des initiatives de changement. En résumé, les gestionnaires pourraient être plus heureux de ressentir un meilleur bien-être au travail et les organisations souhaitant augmenter le plaisir au travail pourraient veiller à favoriser ces huit facteurs pour atteindre leur but. Comme limite à cette recherche, on note les enjeux soulevés par les hauts gestionnaires qui fournissent une base pour des recherches plus approfondies.

Grant et ses collègues (2007) ont fait ressortir que, bien que les pratiques managériales visent souvent à améliorer la performance en augmentant le bien-être des employés, elles créent souvent des compromis entre différentes dimensions du bien-être (un aspect augmentant alors qu'un autre diminue) et échouent du même coup à atteindre leur objectif. Cette étude mentionne l'importance et la prévalence de ces compromis, et met l'accent sur la nature multidimensionnelle du bien-être. Elle fournit des lignes directrices pour gérer et atténuer les compromis quant au bien-être des employés, et même pour favoriser des synergies.

### 2.5 Lacunes identifiées dans la littérature

Comme nous l'avons mentionné au début de cette section, sept recherches scientifiques ont été retenues lors de la recension. Bien qu'elles aient toutes fourni des pistes intéressantes pour aider à répondre à la question de recherche portant sur les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires, certaines présentent des résultats en partie contradictoires avec ceux de recherches précédentes (lacunes sur le plan de la rigueur). Aussi, aucune ne présente selon nous l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires (lacunes ayant trait à l'exhaustivité).

## 2.6 Originalité et applications pratiques de la recherche

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre recherche vise à proposer un modèle qui regroupe l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires. Elle est originale en ce sens qu'elle diffère de la documentation scientifique ayant pu être recensée puisqu'elle propose un cadre plus exhaustif quant aux facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires.

Notre recherche a comme application pratique les secteurs sociaux, économiques et politiques puisqu'une amélioration aux enjeux de stress et de santé mentale en milieu de travail profiterait à tous et aurait l'avantage de rejoindre beaucoup de gens en même temps. Les individus aux prises avec ces difficultés y gagneraient, mais également la société en général, étant donné l'importance des coûts engendrés à ce jour et prévus, si la situation ne s'améliore pas. Les gestionnaires dans les services

des finances étant fréquemment sous pression, toute la communauté financière gagnerait à ce que ces gens aient de nouveaux outils en main pour mieux s'armer contre le stress et pour maintenir leur équilibre de bien-être.

## 3. Cadre conceptuel et thématique

Nous avons établi une théorie préliminaire basée sur les savoirs scientifiques, puis nous l'avons ajustée au besoin, lorsque nous jugeons qu'une modification à la théorie initiale s'imposait pour fournir une meilleure réponse ou une réponse plus complète à la question spécifique de recherche.

### 3.1 Cadre conceptuel arrimé aux thèmes clés (pivot et secondaires) et à leurs relations

Le cadre conceptuel et thématique établi est illustré à la figure 1 sous forme d'architecture arborescente.





Figure 1 – Cadre conceptuel et thématique

Ce cadre conceptuel peut se lire de gauche à droite et de droite à gauche, ce qui démontre une structure logique abductive. (Le cadre conceptuel initial peut être ajusté si les travaux de recherche illustrent qu'il est incomplet ou erroné et doit être bonifié.) Nous l'avons élaboré en nous appuyant sur notre question de recherche : *Quels sont les facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers?* Nous avons pris soin de bien cerner les relations entre les divers termes clés.

Le thème pivot a pu être identifié : *facteurs favorisant le bien-être*. Nous y avons fait référence plus tôt dans ce travail et les travaux s'articulent autour de lui. Nous avons également pu distinguer un autre concept clé servant à contextualiser cette recherche : *gestionnaires financiers*. Ces deux thèmes clés sont définis ci-dessous (voir section 3.2).

Notre thème pivot (*facteurs favorisant le bien-être*) requerrait d'être précisé davantage. Nous l'avons donc décliné en 3 catégories comprenant au total 10 sous-catégories associées à un total de 17 indicateurs représentant des éléments pouvant être testés avec les participants lors de recherches futures.

Les sous-catégories 1.5 *Niveau de personnel* et 1.6 *Technologie* de même que les indicateurs qui leur sont associés (1.5.1 et 1.6.1) sont issus de notre présente recherche, qui propose un modèle avec un cadre plus exhaustif. Voici ce qui nous a amenés à croire que ces éléments favorisaient le bien-être psychologique.

#### *Niveau de personnel*

Un article récemment paru sur le site web de Work-Fit, une entreprise offrant notamment des services de gestion de la main-d'œuvre, traite des effets négatifs de se retrouver en situation de manque de personnel. Il soutient que «des employés débordés vont avoir tendance à souffrir de hauts niveaux de stress» et que lorsque les «travailleurs sentent qu'ils ont une liste de tâches ou d'échéanciers sans fin qui pèsent sur eux de façon permanente, les niveaux de stress vont évidemment augmenter» (Divincenzo, 2022, s. p., trad. libre).

ICR Staffing Services, Inc. (2022) s'est également intéressée aux enjeux associés au fait de ne pas disposer d'un niveau suffisant de personnel. L'abaissement du moral des employés est un des enjeux identifiés. Plus précisément, l'article explique que «lorsque les échéances ne peuvent être respectées, le niveau de stress des employés est connu pour augmenter. Des attentes non satisfaites peuvent amener les employés à craindre des évaluations de performance négatives et même la perte de leur emploi» (s. p., trad. libre). Enfin, «une productivité réduite peut aussi avoir des impacts négatifs sur le moral des employés. Lorsque ces derniers souffrent, ils seront portés à s'absenter pour éviter ce stress, ajoutant ainsi au problème de manque de personnel» (s. p., trad. libre).

De son côté, Christian (2023) traite des charges de travail insoutenables et soutient que :

Si les charges de travail ne sont plus supportables lorsqu'un employé est absent et que les collègues sont soudainement poussés à respecter les exigences de l'emploi d'un autre travailleur, alors il s'agit probablement d'un cas de manque de personnel. [...] Les employés se voient alors fréquemment dans l'obligation d'effectuer des heures supplémentaires. [...] Bien que le travail puisse continuer d'être accompli à court terme, le manque de personnel a ultimement des conséquences : stress, anxiété et l'épuisement pour les employés, et d'autres conséquences insidieuses à long terme (s. p., trad. libre).

#### *Technologie*

Nous n'avons qu'à réfléchir un instant à la manière dont la technologie affecte comment nous travaillons ou encore où et quand nous travaillons pour comprendre qu'elle présente un énorme potentiel quant à l'amélioration du bien-être des gestionnaires. Par exemple, un article de Johnson et ses collègues (2020) paru dans *l'Australian Journal of Management* examine comment les changements au travail menés par la technologie ont des impacts sur la santé mentale au travail et sur le bien-être des employés. Les auteurs identifient huit impacts positifs :

- l'élimination des tâches routinières et insatisfaisantes;
- l'amélioration de la sécurité en milieu de travail;
- la promotion de bonnes pratiques en santé mentale;
- la capacité d'aligner les heures de travail avec les engagements familiaux;
- l'accroissement du contrôle et de l'autonomie;
- des transitions plus graduelles vers la retraite et pour les retours au travail;
- l'accroissement des opportunités d'emploi dans les régions éloignées; et
- la réduction du stress, du coût et du temps associés aux déplacements au travail.

Puisque la plupart de ces éléments positifs identifiés se rapportent au bien-être psychologique, nous avons intégré à notre cadre théorique la technologie en tant que sous-catégorie de la catégorie *Facteurs favorisant le bien-être psychologique*.

De manière plus précise, cette étude réalisée par Johnson et ses collègues (2020) affirme que :

Lorsqu'ils sont bien conçus et implémentés pour prendre en considération les impacts quant à la manière dont les gens font leur travail, les systèmes de technologie peuvent fonctionner de manière à réduire les demandes. Quand l'automatisation atténue le travail éprouvant cognitivement [...], les employés peuvent éprouver moins de fatigue et consacrer plus de temps à du travail autonome, créatif et à réflexion profonde ou se livrer à des interactions significatives avec les clients. [...] L'automatisation a le potentiel de réduire l'insatisfaction au travail et d'améliorer le bien-être en libérant du temps afin que les employés utilisent leurs habiletés créatives, transférables et non automatisées (s. p., trad. libre).

Toujours selon Johnson et ses collègues (2020) :

[Un] exemple d'une initiative proactive en santé mentale en milieu de travail fournie uniquement en ligne est la formation en santé mentale pour les gestionnaires. [...] (Gayed et collab., 2019) ont montré qu'un pro-

gramme de formation en ligne pour les gestionnaires a résulté en des améliorations significatives quant à la confiance des gestionnaires, et a mené à des changements dans les comportements réactifs et préventifs de lancer des conversations et d'effectuer une refonte du travail qui sont importants dans la création d'un environnement de travail mentalement sain pour les employés. Ce type de formation en ligne semble une manière efficace et évolutive d'améliorer la confiance des gestionnaires et les pratiques en milieu de travail entourant la santé mentale pour soutenir les besoins en santé mentale des employés se rapportant directement à eux (s. p., trad. libre).

Enfin, cet article énonce aussi que :

Le travail flexible est souvent considéré dans la littérature managériale comme gagnant-gagnant [avantageux pour tout le monde] : les employeurs ont une main-d'œuvre plus productive qui utilise moins d'espace et est moins coûteuse à loger, et les travailleurs ont un meilleur équilibre travail-vie personnelle, ce qui augmente la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Bloom et collab., 2015) (s. p., trad. libre).

### 3.2 Thème pivot : facteurs favorisant le bien-être

#### 3.2.1 Facteurs et favorisant

Selon le dictionnaire *Larousse* (2021a, 2021b), le terme *facteur* est un nom masculin qui signifie « agent, élément qui concourt à un résultat; cause », tandis que le terme *favorisant* est un adjectif signifiant « qui favorise quelque chose : circonstances favorisantes ».

#### 3.2.2 Bien-être

Selon Warr, cité par Grant et ses collègues, « le bien-être est la qualité globale de l'expérience d'un employé et de son fonctionnement au travail » (Renee Baptiste, 2009, p. 602). Grant et ses collègues prétendent que le bien-être d'un employé comporte trois dimensions :

1. La dimension *psychologique* [bien-être psychologique], où le bien-être des employés est défini par les expériences de satisfaction avec leur emploi et leur vie. En appui, Haworth et Hart [2007] soutiennent que ces expériences subjectives déterminent le plaisir, l'équilibre de la pensée et des sentiments positifs et négatifs dans le jugement d'un individu, qui influencent une perception de stress, d'anxiété, de bonheur et d'autres états émotionnels;
2. La dimension *physique* [bien-être physique], influençant la santé des employés vers de meilleurs résultats en ce qui a trait aux maladies cardiovasculaires, à la tension artérielle, à la santé et sécurité en milieu de travail (Danna et Griffin, 1999 et au stress au travail (Karasek et Theorell, 1990);
3. La dimension *sociale* [bien-être social], qui est axée sur la qualité des relations interpersonnelles et les dimensions d'un traitement équitable pour les employés (Renwick, 2002) en

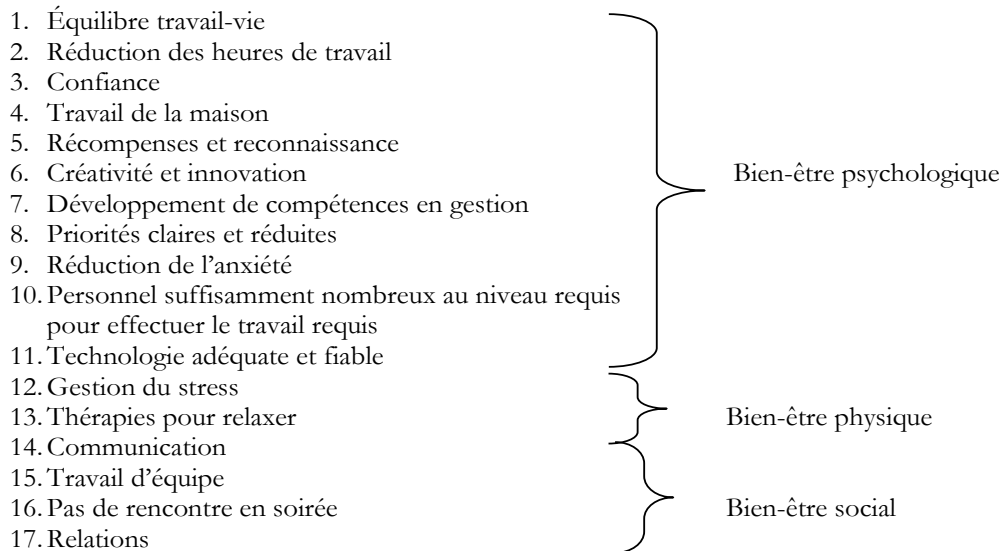
matière de confiance, de soutien social, de réciprocité, d'échanges entre le chef et les employés, de coopération, de coordination et d'intégration (Keyes, 1998)» (Renee Baptiste, 2009, p. 603, trad. libre).

Pour ces travaux, il est donc considéré que *bien-être psychologique*, *bien-être physique* et *bien-être social* sont trois dimensions (aspects de la réalité) du bien-être et servent à évaluer le bien-être global. Toujours selon les travaux de Renee Baptiste (2009), les aspects et les conditions de travail que les gestionnaires interrogés considéraient comme favorisant leur bien-être ont pu être regroupés en huit catégories. Notre présente recherche a cependant permis d'établir deux catégories supplémentaires pour l'aspect psychologique du bien-être, soient le niveau de personnel et la technologie. Chaque catégorie se rattache davantage à une dimension du bien-être :

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aménagement du temps de travail</li> <li>2. Stratégies de récompense</li> <li>3. Développement en matière de gestion</li> <li>4. Clarification et diminution des initiatives de changement</li> <li>5. <b>Niveau de personnel</b></li> <li>6. <b>Technologie</b></li> <li>7. Gestion du stress</li> <li>8. Stratégies de communication</li> <li>9. Travail d'équipe</li> <li>10. Relations avec les intervenants</li> </ol> |  | <p>Bien-être psychologique</p> <p>Bien-être physique</p> <p>Bien-être social</p> |
|---|--|--|

De manière plus précise, les 17 éléments suivants ont été soulevés par les gestionnaires rencontrés. Ce sont ces éléments qui seront utilisés comme indicateurs pour les fins de cette recherche.

(Chaque élément peut être associé à une dimension particulière du bien-être, selon les travaux de Renee Baptiste [2009]) :



Ces indicateurs ont été retenus parce qu'ils ont pu être observés dans des études antérieures. De plus, les questionnaires devraient normalement être en mesure d'exercer un certain degré de contrôle sur certaines variables (p. ex., gestion du stress). Dans l'optique où ces travaux ont une application pratique, il est utile de fournir aux questionnaires certains éléments sur lesquels ils peuvent influencer et qui peuvent ainsi favoriser leur bien-être.

En nous inspirant des éléments des quatre définitions fournies pour les termes *bien-être*, *bien-être psychologique*, *bien-être physique* et *bien-être social*, nous formulons la définition suivante du terme *bien-être* dans le cadre de notre recherche :

La qualité globale de l'expérience d'un employé et de son fonctionnement au travail au regard :

1. Des expériences subjectives de satisfaction avec son emploi et sa vie (déterminant son plaisir, l'équilibre de sa pensée et des sentiments positifs et négatifs dans son jugement, qui influencent une perception de stress, d'anxiété, de bonheur et d'autres états émotionnels);
2. De sa santé en matière de meilleurs résultats quant aux maladies cardiovasculaires, à la tension artérielle, à la santé et sécurité en milieu de travail et au stress au travail; et

3. De la qualité des relations interpersonnelles et des dimensions d'un traitement équitable pour les employés en matière de confiance, de soutien social, de réciprocité, d'échanges entre le chef et les employés, de coopération, de coordination et d'intégration.

### 3.2.3 Facteurs favorisant le bien-être

Selon les significations retenues ci-dessus pour les trois termes composant la notion de *facteurs favorisant le bien-être*, nous retenons la définition suivante :

Éléments qui favorisent la qualité globale de l'expérience d'un employé et de son fonctionnement au travail au regard :

1. Des expériences subjectives de satisfaction avec son emploi et sa vie (déterminant son plaisir, l'équilibre de sa pensée et des sentiments positifs et négatifs dans son jugement, qui influencent une perception de stress, d'anxiété, de bonheur et d'autres états émotionnels);
2. De sa santé en matière de meilleurs résultats quant aux maladies cardiovasculaires, à la tension artérielle, à la santé et sécurité en milieu de travail et au stress au travail; et
3. De la qualité des relations interpersonnelles et des dimensions d'un traitement équitable pour

les employés en matière de confiance, de soutien social, de réciprocité, d'échanges entre le chef et les employés, de coopération, de coordination et d'intégration.

### 3.3 Contribution au contexte des gestionnaires financiers

En consultant le dictionnaire *Larousse* (2021c, 2021d), nous avons pu trouver une définition pour chacun des deux mots compris dans l'expression *gestionnaire financier* : d'abord, *gestionnaire* est un nom qui peut signifier « personne qui assure la gestion, l'administration des affaires publiques, mais qui ne participe pas à la prise de décision politique » ; et *financier* est un adjectif qui peut être vu comme « relatif aux finances publiques ou privées, aux affaires d'argent ».

En nous appuyant sur ces définitions, nous retenons pour cette recherche la définition suivante de la notion de *gestionnaires financiers* : « Personnes qui assurent la gestion, l'administration des finances, mais qui ne participent pas à la prise de décision politique ».

#### Conclusion

L'objectif de notre recherche étant de proposer un modèle regroupant l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers à partir d'une revue de la littérature, nos travaux permettront de généraliser les résultats obtenus à différents types d'organisation. Ils pourront aussi servir de base à des contextes semblables à ceux à l'étude, si l'on prend soin de considérer les spécificités de ces autres situations avant d'y appliquer les leçons apprises dans notre recherche. Puisqu'une démarche abductive a été utilisée, il sera noté si la revue de la littérature a fait ressortir l'absence de codes suffisamment importants pour justifier un cadre conceptuel ajusté.

Cette étude a permis d'identifier l'ensemble des facteurs favorisant le bien-être des gestionnaires financiers, facteurs qui peuvent être divisés en trois grandes catégories : les facteurs favorisant le bien-être psychologique, les facteurs favorisant le bien-être physique et les facteurs favorisant le bien-être social (voir figure 1).

Ensuite, huit sous-catégories de facteurs ont été identifiées à partir de la recension des écrits. Notre recherche a permis d'ajouter deux facteurs additionnels favorisant le bien-être psychologique : le niveau de personnel et la technologie (voir figure 1).

Enfin, toujours à partir de la revue scientifique, nous avons pu déterminer 15 indicateurs découlant de ces 10 sous-catégories. Notre recherche a permis d'ajouter deux indicateurs additionnels favorisant le bien-être psychologique : le personnel suffisamment nombreux au niveau requis pour effectuer le travail requis ainsi que la technologie adéquate et fiable (voir figure 1).

Les gestionnaires financiers peuvent donc favoriser leur bien-être en cherchant à créer des situations favorisant leur bien-être psychologique, physique ou social.

Notre recherche est originale et apporte la contribution théorique suivante : elle propose un modèle qui intègre l'ensemble des facteurs contribuant au bien-être des gestionnaires financiers. Sa contribution pratique concerne l'intégration des secteurs social, économique et politique parce qu'une amélioration aux enjeux de stress et de santé mentale en milieu de travail profiterait à la société et permettrait de rejoindre de nombreuses personnes. Les individus aux prises avec ce type de difficulté pourraient bénéficier des résultats des travaux de cette recherche, mais également la société en général, étant donné les coûts importants engendrés jusqu'à maintenant et prévus, si la problématique ne s'améliore pas. Puisque les gestionnaires financiers subissent souvent de la pression, la communauté financière gagne à ce que ces personnes aient de nouveaux moyens pour combattre le stress et pour maintenir leur équilibre de bien-être.

Afin de savoir dans quelle mesure les résultats de cette recherche portant sur les gestionnaires financiers sont pertinents à divers types d'organisations, il serait intéressant de pousser plus loin les travaux. Grâce au cadre conceptuel bonifié à partir de la littérature scientifique, il serait bénéfique de réaliser des recherches sur le terrain dans différents contextes organisationnels (entreprises privées, organismes fédéraux, etc.) afin de valider cette nouvelle architecture conceptuelle dans ces autres contextes.



## RÉFÉRENCES

- Christian, A. (2023, 20 février). How shrinking teams are pushing workers to the brink. *BBC*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230217-how-shrinking-teams-are-pushing-workers-to-the-brink>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2013, 2 septembre). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada : une personne sur cinq est aux prises avec une maladie mentale chaque année au Canada*. <https://commissionsantementale.ca/resource/making-the-case-for-investing-in-mental-health-in-canada/#:~:text=Chaque%20ann%C3%A9e%20au%20Canada%2C%20une,ou%20avec%20une%20maladie%20mentale>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2018, 15 octobre). *Arguments en faveur des investissements : documents d'information*. <https://commissionsantementale.ca/resource/arguments-en-faveur-des-investissements-documents-dinformation>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2019, 20 mars). *Le budget fédéral 2019 investit dans la santé mentale et la prévention du suicide*. <https://commissionsantementale.ca/declarations/22615-le-budget-federal-2019-investit-dans-la-sante-mentale-et-la-prevention-du-suicide>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2020, 9 décembre). *La Commission de la santé mentale du Canada exhorte les premiers ministres à placer la santé mentale au cœur de leur réunion de demain*. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/la-commission-de-la-sante-mentale-du-canada-exhorte-les-premiers-ministres-a-placer-la-sante-mentale-au-cocur-de-leur-reunion-de-demain-875535001.html>
- Divincenzo, K. (2022, 24 février). The negative effects of being short-staffed. *Work-Fit*. <https://www.work-fit.com/blog/the-negative-effects-of-being-short-staffed>
- Fei, L. K., Kuan, N. Y., Yang, F. C., Hing, L. Y. et Yaw, W. K. (2017). Occupational stress among women managers. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 415-427. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/occupational-stress-among-women-managers/docview/1903428963/se-2>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. et Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://psycnet.apa.org/record/2007-17336-006>
- Haver, A., Olsen, E. et Akerjordet, K. (2019). Well-being among hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1819-1835. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0737>
- Hosie, P., Sharma, P. et Kingshott, R. P. J. (2019). "Happy-performing managers" thesis. *International Journal of Manpower*, 40(2), 356-372. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0124>
- ICR Staffing Services, Inc. (2022). *4 ways being understaffed hurts your business*. [https://www.icrjobs.com/4-ways-being-understaffed-can-impact-your-organization/?utm\\_source=rssetcollab&utm\\_medium=rssetcollab&utm\\_campaign=4-ways-being-understaffed-can-impact-your-organization](https://www.icrjobs.com/4-ways-being-understaffed-can-impact-your-organization/?utm_source=rssetcollab&utm_medium=rssetcollab&utm_campaign=4-ways-being-understaffed-can-impact-your-organization)
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., Glozier, N. et Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402-424. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0312896220922292>
- Laprade, Y. (2020, 10 mars). Efficacité : les gestionnaires doivent être... plus heureux! *La Presse +*. [https://plus.lapresse.ca/screens/7edc6dba-0d17-4969-94e3-62685b157104\\_7C\\_0.html](https://plus.lapresse.ca/screens/7edc6dba-0d17-4969-94e3-62685b157104_7C_0.html)
- Larousse. (2021a). *Facteur*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/facteur/32600>
- Larousse. (2021b). *Favorisant, favorisante*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/favorisant/33090>
- Larousse. (2021c). *Gestionnaire*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestionnaire/36854>
- Larousse. (2021d). *Financier, financière*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/financier/33803>
- Petru, J. et Jarosova, E. (2019). Exploring impact of coping approaches on intrinsic perceived overall wellness: A study of executives and senior managers in Czech Republic. *Central European Business Review*, 8(3), 54-68. <http://dx.doi.org/10.18267/j.cebr.215>
- Renee Baptiste, N. (2009). Fun and well-being: Insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600-612. <https://doi.org/10.1108/01425450910991758>

Statistique Canada. (2020a). *Répercussions sur la santé mentale*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/2020004/s3-fra.htm>

Statistique Canada. (2020b). *Tableau 13-10-0096-04 : stress perçu dans la vie, selon le groupe d'âge*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1310009604>

Turner, M. et Mariani, A. (2016). Managing the work-family interface: Experience of construction project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 243-258. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-07-2015-0057>