

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

**Quel style de leadership est le plus adapté pour maximiser le bien-être des employés  
au travail, suite à la crise sanitaire ?**

Abate, Thomas

*Award date:*  
2021

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



QUEL STYLE DE LEADERSHIP EST LE PLUS ADAPTÉ POUR  
MAXIMISER LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS AU TRAVAIL, SUITE À  
UNE CRISE SANITAIRE ?

**Thomas ABATE**

**Directeur : Prof. Mélanie LATIERS**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021**

Université de Namur, ASBL

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion



## **Résumé**

En 2020, pour lutter contre le Covid-19, les autorités de différents pays ont décidé d'instaurer un confinement. Il s'est avéré que, bien que nécessaire afin d'endiguer la propagation du virus, ce confinement et, plus globalement, cette période de pandémie ont eu d'importants effets psychologiques sur la population.

Le monde professionnel n'a pas échappé à ces répercussions et les entreprises ont dû donc s'adapter afin de garantir au mieux le bien-être et la motivation de leurs employés. Pour ce faire, la littérature met en exergue différents styles de leadership existants.

Ce mémoire a comme objectif de lier ces concepts théoriques à l'application sur le terrain et, ainsi, de déterminer l'impact qu'ils peuvent avoir sur le bien-être des employés, et, finalement, de déterminer lequel de ces styles de leadership à l'impact le plus positif.

## **Remerciements**

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné durant mon parcours académique et qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du personnel de l'UNamur. Plus particulièrement, je tiens à remercier ma promotrice, la Professeure Mélanie Latiers, pour son accompagnement tout au long de ce projet, pour ses conseils avisés et sa disponibilité.

Finalement, je voudrais remercier ma famille, mais principalement ma mère, pour le soutien qu'elle m'a apporté, et surtout pour la patience dont elle a fait preuve, tout au long de mes études.

# **Sommaire**

1. La Crise Sanitaire .....	5
2. Le leadership .....	13
3. Le bien-être au travail .....	23
4. Méthodologie de l'étude empirique .....	29
5. Résultats, discussion et limites de l'étude .....	33
6. Conclusions .....	42

# **1. La Crise Sanitaire**

## **1.1 Qu'est-ce qu'une crise ?**

Avant toute chose, il semble primordial de préciser ce qui peut être entendu par la notion de crise, puisque cette notion, bien qu'étant d'usage courant, reste extrêmement vague. En effet, comme l'indique James A. Robinson (1968, p.510): " « *Crise* » est un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique ". Plus encore, comme le pointent de nombreux auteurs tels que Edgar Morin, A. Bolzinger ou encore Rodolph Starn, à force de s'être généralisé, ce terme est presque devenu comme vide de sens.

Dès lors, pour tenter d'apporter un éclairage sur ce terme, il semble judicieux de s'intéresser aux différentes significations qu'il a pu connaître au fil du temps.

Si l'on remonte à l'époque de la Grèce antique, selon les travaux d'André Bejin et Edgar Morin (1976), le terme « *Krisis* » connaissait déjà une distinction quant au fait que son usage soit religieux, juridique, médical ou encore lié à la tragédie grecque. En effet, dans le premier cas, il signifiait interprétation (des « signes » divins) ou encore choix (des victimes sacrificiels). Dans le second, il se rapportait à la notion « *d'un jugement ne résultant pas mécaniquement des preuves* ». Dans le troisième cas, comme l'indique A. Bolzinger (1982, p.475), il désignait « *l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa résolution, pour le meilleur ou pour le pire ; il signale l'exacerbation des troubles qui annonce le dénouement* ». En ce qui concerne son usage dans les tragédies grecques, « *le mot désignait un événement qui, tranchant et jugeant, impliquait, à la fois, tout le passé et tout l'avenir de l'action dont il marquait le cours.* ». D'ailleurs, pour le philosophe R. Starn (1976), dans les tragédies grecques, les situations de crises « *n'étaient plus seulement des points clés dans des processus de changement, elles devenaient des moments de vérité où s'éclairait la signification des hommes et des événements* ». Plus tard, à partir du XVIIe siècle, la notion de crise au sens médical, fut également appliquée à l'analyse de la société. Cette analyse correspondait ici à l'appréhension d'une pathologie des « *organismes sociaux* ». Et c'est à partir de la fin du XIXe siècle que le terme « *crise* » a été utilisé dans les analyses des mutations culturelles. Nous parlions, dès lors, de « *crise des valeurs* », « *crise de civilisation* », ...

A toutes ces notions connues pour le terme « *crise* », nous pouvons rajouter un dernier trait, à savoir que la crise représente également une opportunité, comme l'explique J. Burckhardt (1971, pp.216-217) : « *Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout*

*d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie, et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique. Elles suppriment ensuite un certain nombre de pseudo-organismes qui n'ont jamais eu de droit d'existence et qui, incrustés fortement dans tous les domaines de la vie, sont les principaux responsables de notre prédilection pour la médiocrité et de notre haine pour tout ce qui est exceptionnel ».*

En conclusion, nous avons vu que le terme de crise est relativement vaste et tenter de le définir clairement est presque impossible. Dès lors, le mieux que nous pouvons faire, c'est tenter de le contextualiser et de le rapporter aux notions présentées ci-dessus. Dans le cas du Covid-19, nous pouvons donc bien parler de crise, puisqu'elle correspond fortement à la notion de terme de crise tel qu'on peut l'entendre depuis la fin du XIXe siècle. En effet, le Covid-19 a amené la société à bouleverser les habitudes établies, les modes de vies de chacun et donc, en d'autres termes, a amené une mutation culturelle d'une bonne partie de l'humanité.

Dès lors, nous pourrions définir la crise du Covid-19 comme : « Une crise sanitaire, ayant engendré une crise sociale et économique ».

## **1.2 Quels ont été les impacts de la crise sanitaire du Covid-19 ?**

Dans un premier temps, il est important de bien prendre en compte que, suite aux mesures prises pour lutter contre le virus, et plus particulièrement le confinement, l'ensemble de la population, à savoir les personnes malades mais aussi les personnes bien portantes, a été impactée par cette crise.

Tout d'abord, l'un des principaux impacts de cette crise est économique. Nous ne pouvons pas nier les impacts sociaux et les impacts en terme de santé de cette crise. Cependant, suite aux différentes restrictions imposées par les différents Etats afin d'éviter que la crise ne s'accroisse davantage, les premières répercussions, et certainement les plus visibles, sont les impacts économiques. Ainsi, pour la directrice du FMI, K. Georgieva<sup>1</sup>, la croissance économique mondiale sera négative en 2020, et cela pourrait être encore pire en 2021.

Pour prendre un exemple plus parlant quant aux impacts économiques du Covid-19, aux Etats-Unis, dans les premières semaines de la crise, 33% des américains ont déclaré, pour eux ou l'un

---

<sup>1</sup> <https://www.imf.org/fr/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>



de leurs proches, avoir soit perdu leur emploi, soit vu leur salaire diminuer, voire les deux dans certains cas, à cause de la crise du Covid-19.

Par ailleurs, à la mi-avril 2020, le taux de chômage aux Etats-Unis a atteint les 14,7%, un taux qui n'avait plus été atteint depuis la grande dépression de 1929.

Si la crise a eu un impact économique conséquent, nous remarquons également que les gens ont été fortement impactés psychologiquement. En effet, comme nous venons de le voir, les impacts économiques ont mené à une grande insécurité dans le monde du travail. Cette insécurité a, quant à elle, causée une augmentation importante du stress et de la dépression chez les personnes. Selon une étude menée par le centre de recherche PEW<sup>2</sup>, 49% des américains ont ainsi vu leurs finances impactées par la pandémie du Covid-19. Parmi ces 49%, 57% ont déclaré avoir été victime de souffrances psychologiques, en ce compris du stress et de la dépression.

En outre, cette étude du PEW révèle également que 24.9% des répondants avaient un niveau de stress supérieur à la moyenne. Ces chiffres sont sensiblement les mêmes en Belgique puisque, selon une étude<sup>3</sup>, après 3 semaines de confinement, 25% des Belges auraient révélé des symptômes de stress élevés, voire très élevés.

Enfin, au-delà de l'épidémie, la population a également été confrontée à ce que certains appellent une « infodémie », à savoir « *un flux énorme et incessant d'informations, vraies et fausses, difficiles à gérer pour les individus* » (Hanseeuw et al., 2020, p.369). Le problème de cette infodémie est qu'elle a contribué à augmenter l'anxiété de la population en amenant plus de questionnements sur le virus que de réponses.

Pour conclure, dans cette situation inédite en bien des points, nous remarquons donc qu'au-delà des conséquences directes de la crise sanitaire sur la société, cette dernière a également eu des conséquences indirectes très importantes. En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, et si le Covid-19 a également un fort rôle à jouer là-dedans, l'incertitude économique liée à cette situation a eu des effets psychologiques importants sur la population avec comme conséquence principale l'augmentation de l'anxiété et des risques de dépression au niveau mondial.

---

<sup>2</sup> Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., & Shook, N. J. (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(9), 686-691.

<sup>3</sup> Hanseeuw, B., Cougnon, L. A., Heeren, A., Gurnet, N., & Lits, G. (2020). Le (dé-) confinement, un enjeu humain et sociétal: Focus sur l'impact de «l'infodémie» de COVID-19 en Belgique francophone. *Louvain médical*, 139, 369.

## **1.3 Les leviers à activer au sein de l'entreprise pour surmonter une crise sanitaire**

Dans cette partie, nous allons nous attarder sur les éléments clés permettant à une entreprise de se préparer au mieux pour faire face à une crise et la surmonter le plus efficacement possible.

D'abord, nous nous concentrerons sur ce qu'il est nécessaire de mettre en place au sein de l'entreprise afin de surmonter une crise.

Ensuite, nous nous intéresserons aux spécificités liées à la gestion de la crise du Covid-19.

### **1.3.1 Les leviers pour surmonter une crise en général**

Dans son étude sur l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines en période de crise, Pelin Vardarlier (2016) met en exergue l'importance capitale des ressources humaines dans la gestion d'une crise, et ce, que ce soit avant, durant et après la crise. En effet, selon lui, c'est d'ailleurs ce département qui joue le rôle le plus important dans la gestion d'une crise.

Dans un premier temps, l'auteur décrit les ressources humaines comme ayant pour mission d'accroître la réussite de l'entreprise tout en améliorant le succès des employés. Dès lors, pour atteindre ce but, l'auteur identifie cinq objectifs de base : efficacité, avantage compétitif, conformité légale, qualité de vie au travail et conformité des effectifs.

Selon lui, les ressources humaines aujourd'hui n'ont plus uniquement un rôle de gestion du personnel, mais bien une fonction plus humaine au sein de l'entreprise. Une bonne stratégie des ressources humaines devra donc, selon lui, s'intéresser plus au comportement humain, afin de permettre à chaque employé d'être en adéquation avec les stratégies de l'entreprise.

Toutefois, en temps de crise, le rôle du département des ressources humaines évolue, et ce département a pour mission de réduire les impacts d'une crise d'un point de vue humain, même si, bien sûr, elle ne peut pas délaissier les autres aspects de l'entreprise.

L'auteur propose ensuite un modèle permettant de gérer au mieux une crise au sein de l'organisation. Dans ce modèle, l'auteur identifie plusieurs impacts dans une crise. Pour notre part, nous allons uniquement nous intéresser à la façon dont il conseille de gérer les impacts inhérents à la situation du Covid-19 que nous avons identifiés précédemment.

Ainsi, dans un premier temps, dans toute crise, nous verrons apparaître une situation de panique, situation due au fait que l'entreprise n'est pas préparée à l'arrivée d'une crise. Le meilleur

moyen pour gérer au mieux cette situation est de mettre sur pied une équipe de gestion de crise, qui aura comme rôle de prévoir les potentielles situations de crise pouvant intervenir dans le futur et des mesures à entreprendre si ces situations venaient à apparaître.

La seconde conséquence d'une crise est la perte de moral et, de ce fait, de motivation de la part des employés. Pour gérer au mieux cette baisse de moral, l'auteur suggère de mettre en place un programme d'assistance aux employés leur permettant d'être accompagnés « psychologiquement ».

La dernière conséquence d'une crise tient du fait qu'il est difficile d'évaluer les problèmes psychologiques rencontrés par les employés. Dans ce cas, selon l'auteur, le mentorat peut être une bonne solution pour mieux apprivoiser ces difficultés.

De leur côté, dans leur travail sur le rôle stratégique du « Human Resources Development » dans la gestion de crise, C. Manole, C. Alpopi et S.E. Colesca (2011) pointent l'importance des ressources humaines pour fournir un cadre conceptuel aux managers, afin de leur permettre de surmonter au mieux une crise.

Pour les auteurs, et dans le but d'établir au mieux un état des lieux quant aux facteurs de stress au sein de l'organisation ainsi que l'effet qu'un tel stress peut avoir sur les employés, il faudrait mettre sur pied une enquête, au sein de laquelle il est important de mettre l'accent sur la façon dont le stress impacte personnellement les individus.

Finalement, les auteurs ont identifié le leadership comme facteur clé permettant le développement stratégique des ressources humaines, et tout particulièrement en ce qui concerne la gestion de crise puisque, selon eux, le leadership peut se diviser en deux parties : l'une plus objective amenant une certaine rigueur dans l'analyse de la situation, et la seconde plus subjective, qui s'extrait justement de la culture d'entreprise, ce qui constitue un élément essentiel de la gestion de crise. Le rôle prépondérant du leader dans une crise s'explique par le fait qu'il permet de stimuler un certain climat positif au sein du groupe dans lequel il opère et de réduire le stress lié à une situation de crise.

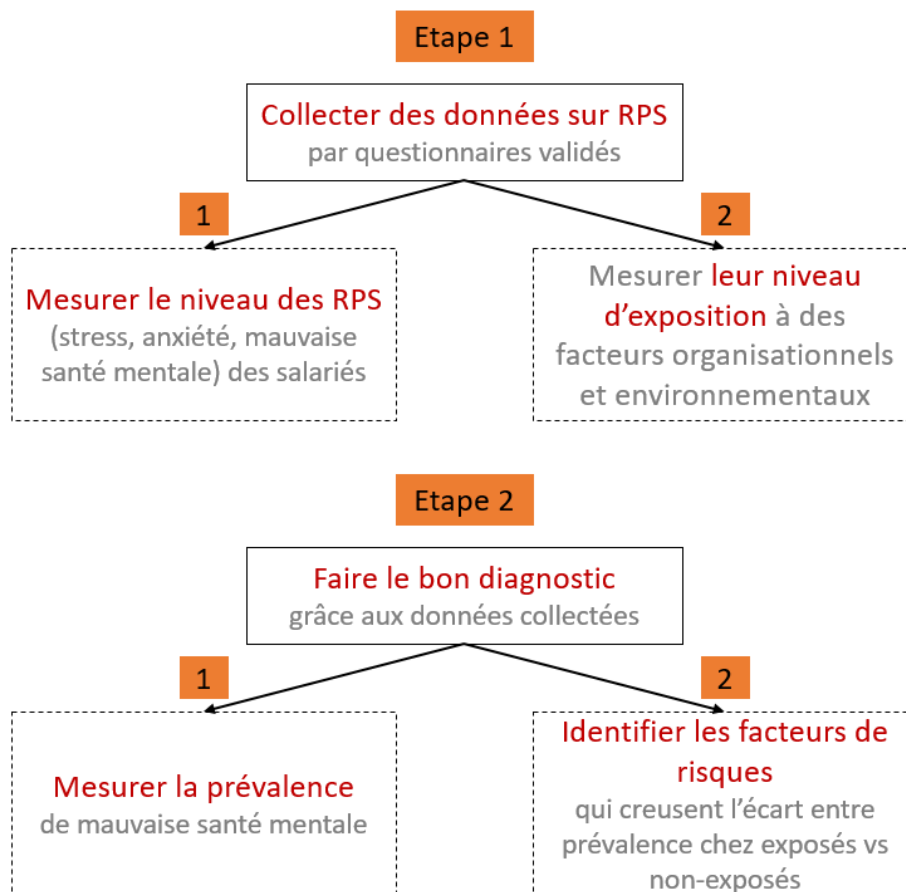
En conclusion, les différents auteurs mettent les ressources humaines au centre de la gestion de crise, en précisant bien que ce rôle central est basé sur une gestion humaine des employés, principalement axée sur leurs attentes et ressentis. De plus, afin de rendre les ressources humaines plus efficaces dans cette mission, le leadership semble être primordial à une gestion de crise réussie.

### 1.3.2 Les spécificités à la gestion de la crise du Covid-19

En ce qui concerne la gestion de la crise du Covid-19, il y a peu de littérature qui nous informe à ce sujet. Toutefois, dans son étude réalisée sur la façon dont une entreprise devrait intervenir pour gérer une telle situation, Mounia Hocine (2020) nous explique que, avant de définir les différentes étapes permettant d'aider les employés à s'adapter à la vie en entreprise « post Covid », il faut d'abord savoir où se situe le problème. Ainsi, il faut d'abord tenter de savoir où chacun se situe vis-à-vis de cette situation. Pour cela, le diagramme suivant montre les différentes étapes à suivre pour poser le bon diagnostic.

**Figure 1**

Démarche de diagnostic de l'ampleur des troubles mentaux en entreprises pour mieux orienter la décision managériale dans la prévention



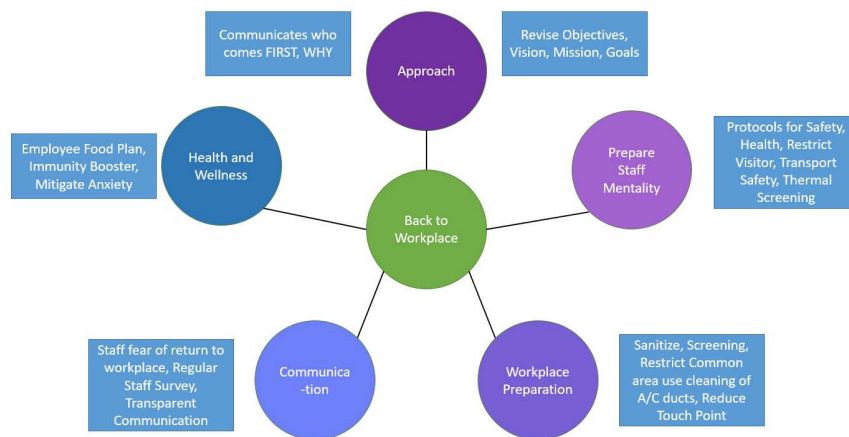
**Sources :** Hocine, M. N. (2020). Prévention des troubles mentaux: diagnostic et intervention au travail après confinement COVID-19. Archives des Maladies Professionnelles et de L'Environnement.

Pour ce qui est des mesures à prendre une fois le diagnostic établi, le docteur K.D.V. Prasad (2020) propose tout d'abord de repenser le système RH de l'entreprise et de l'adapter aux « nouvelles préoccupations des employés ».

De plus, il propose une approche en cinq piliers pour favoriser le retour sur le lieu de travail (voir Figure 2).

**Figure 2**

Cadre suggéré pour le retour du personnel au travail



**Source :** Prasad, K. D. V., & Mangipudi, M. R. (2020). The Post-Covid19 Pandemic Back to workplace Policies and Procedures: A Case Study with Reference to Agricultural Research Sector, Hyderabad. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4).

Les cinq principes prônés par le Docteur Prasad sont les suivants :

- Bien-être : l'essentiel est la sécurité, la santé et le bien-être des employés ;
- Prévention : en minimisant le personnel présent sur place ;
- Conformité : adhérer aux normes suggérées par l'État ;
- Flexibilité : rester flexible mais réactif face à des événements dynamiques, imprévisibles et incertains ;
- Approche par étapes : pour retourner sur le lieu de travail, une approche par étapes est suggérée en mettant l'accent sur les prestations de services essentielles.

Dans notre cas, nous allons particulièrement nous intéresser à la partie bien-être.

En effet, le nouvel objectif des ressources humaines devrait être de se concentrer sur l'élaboration de politiques visant à réduire l'anxiété et à améliorer la santé mentale des

employés. Il est de plus conseillé d'allouer en priorité des ressources pour limiter d'éventuelles perturbations supplémentaires découlant de l'évolution de la crise.

En conclusion, les mesures à prendre dans cette situation et les nouvelles politiques RH mises en place au sein de l'entreprise doivent avoir pour objectif de maintenir le bien-être psychologique et physiologique du salarié ainsi que de réduire son niveau d'anxiété.

#### **1.4 La question de recherche**

Comme nous avons pu le voir, les impacts de la crise sanitaire, qu'ils soient physiques, psychologiques ou économiques ont été nombreux. Par ailleurs, les auteurs s'accordent à dire que le facteur clé pour surmonter une telle crise pour une entreprise réside dans le leadership. En effet, les leaders parviennent à créer un certain climat positif et à réduire le niveau de stress de leurs collaborateurs au sein de l'entreprise.

Ce mémoire aura donc pour objectif de déterminer : « Quel style de leadership est le plus adapté pour maximiser le bien-être des employés au travail, suite à une crise sanitaire ? »

## **2. Le leadership**

Dans cette partie nous allons vous présenter plus en détail ce qu'est le leadership.

### **2.1 Définition du Leadership et compétences du Leader**

Il existe de nombreuses définitions du leadership. En effet, Bennis (Plane, 2016, p.82) définit le leadership par « *la capacité d'un individu à avoir une vision globale, à la traduire en action concrète tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps* », mettant ainsi en avant la nécessité pour un leader de savoir allier l'efficacité et la performance.

Le leadership peut également se définir comme étant « *la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres* » (Plane, 2016, p.232).

Selon Hogg et van Knippenberg (2003), le leadership est un phénomène d'influence sociale. En effet, il est le point de départ pour l'atteinte des objectifs stratégiques à long terme (Yeung, 2008). Quand nous évoquons ce concept en entreprise, les collaborateurs tentent souvent de se référer à une seule personne, à un exemple. Pourtant, il peut concerner plusieurs collaborateurs, à des échelons hiérarchiques différents, et peut se manifester sous différents styles.

Le leadership n'est pas nécessairement quelque chose de mesurable, mais plutôt d'appréciable car il dépend considérablement du contexte. Plus l'environnement est turbulent, plus le besoin psychologique et pratique de leadership est présent (Middlehurst, 1991). Les managers (qui se différencient des leaders dans le sens où, peu importe le niveau hiérarchique au sein de l'entreprise, chacun peut faire preuve de leadership) utilisent le leadership pour exercer une influence de deux façons différentes, à savoir : directement envers les subordonnés et indirectement en décidant sous quelles conditions les subordonnés travaillent.

Dès lors, au vu de ces différentes définitions, nous pourrions définir le leadership comme un processus au sein duquel un référent, grâce à l'inspiration qu'il dégage, influence et motive des collaborateurs dans le but d'atteindre certains objectifs.

Outre ces différentes définitions, les auteurs ont également déterminé différentes compétences associées au leadership.

L'« American Society for Quality » (ASQ) décrit dans son ouvrage « Body of knowledge » six compétences qui permettent d'identifier un individu leader :

- Navigateur : prendre des risques et fournir une direction commune ;
- Communicateur : créer un environnement d'échange transparent ;
- Mentor : définir les rôles de chacun et guider les actions tout en favorisant la prise de décision ;
- Apprenti : être dans une démarche d'apprentissage et d'évolution constante ;
- Constructeur : modeler l'environnement afin de favoriser l'accomplissement des objectifs en adéquation avec les ressources disponibles ;
- Motivateur : influencer la prise de décision afin qu'elle soit efficiente.

Ces compétences seules ne sont pas suffisantes. Outre ces six compétences, l'ASQ a déterminé la création d'une vision commune comme l'un des principes clés du leadership.

Larsson et Vinberg (2010) ont identifié huit attitudes associées au leadership :

- leader au rôle stratégique et visionnaire : ce comportement est proche de la compétence de navigateur présentée plus haut, et la notion de vision y réapparaît également;
- information et communication : ce comportement découle directement de la compétence de communicateur identifiée par l'ASQ ;
- autorité et responsabilité : la compétence de mentor associée au leadership est fortement liée à ce comportement ;
- culture d'apprentissage continu : nous nous situons ici clairement dans la prolongation de la compétence d'apprenti ;
- dialogue avec les subordonnés : ce comportement ne découle pas nécessairement d'une compétence spécifique mais se rapporte à l'ensemble des compétences précédemment identifiées ;
- simplicité et clarté ;
- confiance et humanité ;
- intérêt envers les autres et introspection.

Toutefois, malgré ces différentes compétences et attitudes identifiées, aucun « modèle » du leader parfait n'a été établi à ce jour. En effet, nous constatons que la conception de leadership est propre à chacun. Nous pouvons cependant affirmer que la synergie entre les compétences et les qualités intrapersonnelles du leader est nécessaire, compte tenu du fait que les deux sont complémentaires. Ainsi, le leadership résiderait donc tant dans la manière de penser d'un individu, que dans ses actes.



Toutefois, si la notion de leadership reste quelque chose de très subjectif, tous les auteurs s'accordent pour définir le leader comme une personne qui inspire et rassemble autour d'une vision commune. Celle-ci « *représente un idéal d'avenir pour l'organisation* » (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005, p.69). Le leader met en place des actions concrètes autour de cette vision et les fait perdurer dans le temps. Il a pour mission de gérer les changements, de motiver ses équipes et de créer un sentiment d'appartenance.

L'étude du leadership a évolué au fil du temps. Il existe en fait deux courants majeurs concernant l'étude de ce concept. Le premier courant concernait l'étude des leaders au travers de leurs traits de personnalité. Toutefois, cette étude présentait certaines limites et, pour palier à cela, un second courant est apparu. Il s'agit de l'étude des leaders en fonction de leurs comportements.

## **2.2 Les styles de leadership liés à la personnalité du leader**

Cette approche avait comme objectif de déterminer si une personne pouvait être efficace en tant que leader en fonction de certains traits de personnalité et compétences (Yukl, 1981). En effet, différentes études faites sur le sujet tendent à montrer qu'il existe un lien entre la personnalité du leader et son efficacité (Spillane, J. P., Halverson, R. R., & Diamond, J., 2008).

Dans la continuité de cette vision du leadership par les traits de personnalité du leader, Kirkpatrick et Locke (1991) ont établi un modèle de définition du leadership basé sur les caractéristiques et qualités personnelles de celui qui l'exerce. Ils évaluent ainsi le leadership selon six caractéristiques que sont : l'honnêteté/intégrité, l'assurance, le dynamisme, le désir de diriger, l'intelligence et la compétence professionnelle.

Toutefois, ces modèles présentent une faiblesse, puisqu'ils permettent uniquement de rendre compte du style de leadership exercé par une personne mais ne rendent pas compte des performances du leader en question, comme l'explique Plane (2015), « *Les traits de personnalité et les compétences des leaders ne suffisent pas à expliquer la performance du leadership* ».

## **2.3 Les styles de leadership liés au comportement du leader**

Pour tenter de pallier à la faiblesse de ces modèles, certains auteurs ont proposé de nouveaux modèles de leadership liés aux comportements. Concrètement, selon cette vision, les personnes faisant preuve de leadership seront classées en fonction de la façon dont elles se comportent.

Deux visions comportementales du leadership regroupent la majorité des styles de leadership : le transactionnel ou le transformationnel.

### **2.3.1 Du leadership transactionnel vers le leadership transformationnel**

La notion de leadership transactionnel est apparue alors que l'étude du leadership se concentrait sur la capacité du leader à atteindre des objectifs fixés par ses supérieurs. Ainsi, dans cette vision, les « suiveurs » s'engagent à atteindre les objectifs contre une récompense. Dès lors, cela permet de créer un gain mutuel, le leader atteignant les objectifs fixés par ses supérieurs et les « suiveurs » étant récompensés. La relation est établie d'un commun accord. Toutefois, selon Bass (1985), cette relation peut avoir un impact négatif, puisque ce style de leadership est perçu comme inhibiteur de l'innovation.

La notion de leadership transformationnel est, quant à elle, apparue alors que les recherches sur le leadership se concentraient davantage sur les relations entre leader et « suiveurs ». Dans cette optique, selon Golla and Johnsson (2013), le comportement du leader est grandement influencé par l'envie de favoriser les intérêts du groupe.

Pour synthétiser, Marzano, Walters et Mc Nulty (2016) définissent la différence fondamentale entre ces deux visions comme suit : « *Le leadership transactionnel s'inscrit dans une logique d'échanges, une chose en contrepartie d'une autre, tandis que le leadership transformationnel met davantage l'accent sur le changement* ».

Bien que différentes, ces deux visions ne sont donc pas fondamentalement opposées.

En effet, le besoin de leadership transformationnel a été identifié dans les entreprises au début des années 1980. Ce besoin est décrit comme un besoin d'avoir une vision, une unité entre le leader et les « suiveurs ». Le leadership transformationnel est défini par Howell et Avolio (1993) comme le leadership des leaders qui concentrent leurs efforts sur des objectifs à long terme et qui investissent dans le développement d'une vision. Plus tard, ce concept est encore plus affiné par Garcia-Morales et al. (2008). Ces derniers y apportent un élément complémentaire en soulignant la capacité du leader à influencer la culture commune d'entreprise et la mentalité des collaborateurs vers les objectifs de l'organisation.

Le leadership transformationnel comprend quatre dimensions (Bass, 1999) :

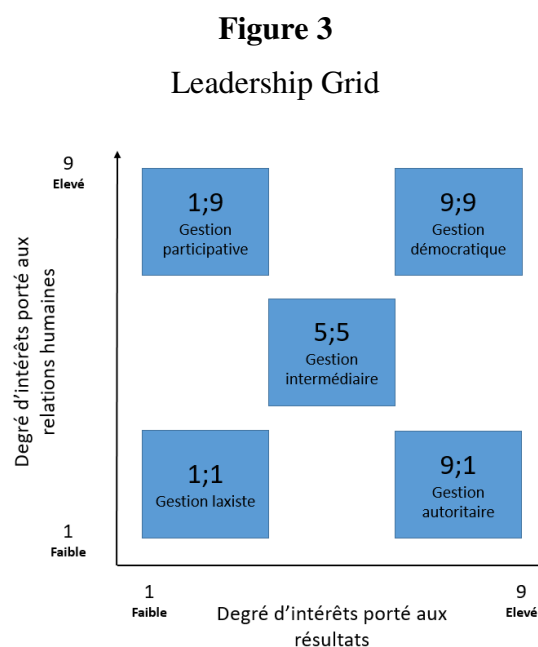
- Modèle exemplaire ;
- Considération individualisée ;
- Encourage la créativité ;
- Source d'inspiration et de motivation.

En améliorant l'efficacité des équipes et la performance générale, le leadership transformationnel permet aux organisations d'atteindre plus rapidement leurs objectifs (Zhang *et al.*, 2015).

### 2.3.2 La Leadership Grid

Si les visions transformationnelles et transactionnelles sont les plus répandues, certains auteurs présentent des modèles permettant de déterminer de façon plus précise encore le style de leadership adopté en fonction du comportement du leader.

Blake et Mouton (1987) ont établi la « Leadership Grid » (voir Figure 3). Cette grille distingue cinq types de leadership basés sur deux critères : l'intérêt porté aux tâches et celui porté envers les collaborateurs.



**Sources :** Blake, R. R., Mouton, J. S., & Jacquard, M. E. (1987). *La troisième dimension du management*. Les Ed. d'organisation.

La « Leadership Grid » permet également de faire ressortir les styles les plus efficaces, à savoir ceux dont l'intérêt est à la fois porté aux tâches et envers les collaborateurs. En d'autres termes, si nous nous référons à cette grille, les styles de leadership les plus efficaces sont :

- Le leadership démocratique (9,9) : ici le leader porte un intérêt égal à l'humain et aux tâches. Un tel leader n'impose pas ses idées mais privilégie la discussion pour prendre une décision.
- Le leadership intermédiaire (5,5) : ici le leader cherche à trouver des compromis. Toutefois, si ce style de leadership est considéré comme efficace, les résultats obtenus par un tel style restent relativement « moyens ».

### **2.3.3 Les 6 leaderships de Goleman**

En complément de la vision du style de leadership lié au comportement du leader, Daniel Goleman (2017) s'est intéressé aux performances du leadership et de ses conséquences sur le climat de l'organisation en se concentrant spécifiquement sur la capacité du leader à gérer les émotions de ses collaborateurs.

Il a identifié six styles de leadership principaux, à savoir :

1. Le leadership Visionnaire ;
2. Le leadership Collaboratif ;
3. Le leadership Participatif ;
4. Le leadership Coach ;
5. Le leadership Chef de file ;
6. Le leadership Directif.

Dans cette partie, nous allons donc vous présenter ces différents styles de leadership et déterminer les avantages et inconvénients de ceux-ci.

#### **2.3.3.1 Le leadership Visionnaire**

Selon Goleman (2017), le leader visionnaire voit l'entreprise dans sa globalité. Il fédère autour d'une vision et donne le pourquoi mais laisse les autres s'occuper du comment.

Impactant positivement l'ambiance de travail, le leader visionnaire donne du sens et mobilise ses équipes. Il est une figure d'inspiration. Il facilite l'acceptation du changement par les équipes, puisqu'il donne du sens au changement.

Le véritable défi de ce style de leadership est de s'assurer de bien faire passer la vision du leader, et de traduire cette vision en actes. En fait, la réussite d'un tel style réside dans la force de conviction que le leader possède en sa vision.

Si ce style de leadership semble avoir peu d'inconvénients, il ne semble pas être le plus approprié à la gestion de crise qui elle semble nécessiter un cadre plus concret, directif.

Le véritable problème de ce leadership réside dans la réalisation de la vision. En effet, comme un leader visionnaire s'intéresse plus au pourquoi qu'à la façon de faire, pour ce faire il faut que le leader ou un de ses collaborateurs soit capable de concrétiser cette vision.

#### **2.3.3.2 Le leadership Collaboratif**

Goleman (2017) décrit le leader collaboratif comme recherchant la cohésion d'équipe et tentant de maximiser les interactions avec/entre ses collaborateurs.

Un tel leader renforce la cohésion de l'équipe. De plus, il renforce la motivation et la confiance des collaborateurs, permet d'apaiser les conflits. Il facilite l'intégration des collaborateurs et favorise la confiance que les collaborateurs portent en leur leader.

Toutefois, à l'instar du Leadership visionnaire, ce style de leadership ne se révèle pas des plus efficaces en période de crise, bien qu'il permette de garantir la motivation des équipes, puisqu'il n'est pas assez directif.

#### **2.3.3.3 Le leadership Participatif**

Pour Goleman (2017), un tel leader recherche le consensus. Pour cela, il facilite le dialogue et se montre à l'écoute de ses collaborateurs. Il place les personnes avant les tâches.

Ce style de leadership a un effet positif sur le climat de l'entreprise puisque tout le monde se sent entendu. Il favorise l'esprit d'innovation et permet de s'assurer de l'engagement de chaque collaborateur puisqu'ils font partie de la solution.

Un tel leadership connaît toutefois quelques limites, notamment dues au fait qu'il fait prendre beaucoup de temps au manager pour déterminer une solution. D'ailleurs, ce style de leadership, ne permettant pas d'être suffisamment réactif, semble également inadapté à une situation de crise.

#### **2.3.3.4 Le leadership Coach**

Selon Goleman (2017), un tel leader a pour objectif de maximiser l'autonomie et les compétences de ses collaborateurs.

En plus de favoriser une bonne ambiance au sein de l'entreprise, ce style de leadership, en développant les compétences et l'autonomie des collaborateurs, permet de développer l'efficacité de l'entreprise.

La principale faiblesse de ce style de leadership est qu'il est extrêmement complexe à mettre en place, puisqu'il nécessite d'avoir de fortes qualités d'écoute et une grande confiance en les capacités de ses collaborateurs. De plus, une telle démarche nécessite beaucoup de temps, puisque, pour aider les collaborateurs à se développer, il faut leur accorder le temps nécessaire et cela n'est pas toujours possible pour un manager.

#### **2.3.3.5 Le leadership Chef de file**

D'après Goleman (2017), ce leader attend l'excellence. Pour cela, il montre l'exemple et de ce fait fixe un haut niveau d'attente vis-à-vis de ses collaborateurs. Cela permet d'atteindre plus rapidement les objectifs fixés par le leader.

Il existe deux risques principaux avec un tel style de leadership. Le premier serait de perdre l'engagement de ses collaborateurs en les décourageant au vu de la difficulté à atteindre le niveau « fixé » par le leader. Le second réside dans le fait de voir le leader prendre à sa charge l'ensemble des tâches et, de ce fait, cela ne favorise pas le développement de ses collaborateurs.

#### **2.3.3.6 Le leadership Directif**

Un leader utilisant ce style de leadership impose les actions à mener (Goleman, 2017). Il s'assure, en contrôlant, que ce qu'il a demandé a bien été effectué.

C'est le style le plus adapté en temps de crise, il permet d'obtenir rapidement des résultats.

Le véritable point négatif d'un tel style est qu'en exerçant un trop grand contrôle sur ses collaborateurs, un leader directif aura tendance à diminuer la motivation de ses collaborateurs, voire, dans le pire des cas, à engendrer la résistance de ses collaborateurs.

Voici un tableau synthétisant les différents styles de leadership identifiés par Goleman (2017) :

**Figure 4**

Tableau synthèse des 6 styles de leadership selon Goleman

	<b>Leadership Visionnaire</b>	<b>Leadership Collaboratif</b>	<b>Leadership Participatif</b>	<b>Leadership Coach</b>	<b>Leadership Chef de file</b>	<b>Leadership Directif</b>
<b>Mode opératoire</b>	Mobilise à travers une vision	Crée de l'harmonie et crée un lien émotionnel	Trouver des consensus en faisant participer l'équipe	Développer les personnes pour le futur	Fixe des normes de performances élevées	Exige une conformité immédiate
<b>Slogan</b>	"Venez avec moi"	"Les personnes avant tout"	"Quel est votre opinion ?"	"Essaye ça"	"Fait comme moi"	"Fais ce que je te dis"
<b>Compétences émotionnelles</b>	Confiance en soi, empathie, catalyseur du changement	Empathie, crée des relations, communication	Collaboration, leadership d'équipe, communication	Développer les autres, empathie, conscience de soi	Conscientieux, la volonté de réussir	La volonté de réussir, contrôle de soi
<b>Situation où il est optimal</b>	Lorsqu'un changement à besoin d'une vision où lorsqu'il faut une direction claire	Pour motiver en périodes stressantes ou apaiser les tensions au sein d'une équipe	Pour obtenir l'engagement des équipes ou pour recueillir des idées des membres de l'équipe	Pour aider un employé à améliorer ses performances ou à développer ses compétences	Pour obtenir rapidement des résultats d'une équipe motivée et compétente	Pour réagir vite en cas de crise ou avec des collaborateurs problématiques
<b>Impact sur le climat organisationnel</b>	+++	+	+	+	-	-

**Source:** Goleman, D. (2017). Leadership that gets results (Harvard business review classics).

## **2.4 En Résumé**

Comme nous l'avons vu, il existe de nombreux courants permettant de répertorier les différents styles de leadership.

On peut répertorier ces différents modèles en deux grandes catégories :

- Les styles de leadership basés sur les traits de personnalités du leader ;
- Les styles basés sur le comportement des leaders.

Cette seconde catégorie semble la plus intéressante puisque ce courant est apparu pour pallier les manquements liés au premier modèle.

On retrouve donc différents modèles dans ce courant, dont le plus connu est le modèle regroupant la vision transactionnelle et transformationnelle du leadership. Toutefois, ce modèle semble quelque peu réducteur.

Pour notre étude, le modèle le plus adapté semble être le modèle des six leaderships présenté par Goleman (2017). En effet, ce modèle s'axe principalement autour de l'impact que le style de leadership peut avoir sur les émotions des collaborateurs, ce qui en fait le modèle le plus intéressant lorsque l'on étudie l'impact du style de leadership sur le bien-être des employés en cas de crise.



### **3. Le bien-être au travail**

Au sein de ce troisième point, nous définirons plus précisément ce que signifie le bien-être au travail. Nous tenterons également d'en déterminer ses composantes.

#### **3.1 Quelques éclaircissements autour du bien-être**

Traditionnellement, le bien-être en général a été conceptualisé selon deux traditions distinctes : subjective et psychologique (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002 ; Ryan & Deci, 2001). Selon les résultats d'une vaste étude utilisant un échantillon national d'adultes américains, les indicateurs de bien-être subjectif et de bien-être psychologique constituent des reflets distincts du bien-être (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002).

##### **3.1.1 Le bien-être subjectif**

Le bien-être subjectif touche à l'évaluation de l'affect et de la satisfaction ou de la qualité de vie (Diener, 1984). Ce type de bien-être renvoie à l'idée de rechercher le plaisir et d'éviter la douleur (Kahneman, Diener, & Schwartz, 1999). Les formes subjectives de bien-être sont généralement évaluées par une structure à trois composantes bien établies : la satisfaction de vivre, l'affect positif et l'affect négatif (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999 ; Lucas, Diener, & Suh, 1996).

##### **3.1.2 Le bien-être émotionnel**

Pour Waterman (1993), une personne atteindra le bien-être émotionnel, qu'il nomme eudémonie, en atteignant un objectif de « réalisation de soi ». En d'autres termes, le bien-être serait atteint une fois des objectifs de développement personnel réalisés.

Selon cette vision, le bien-être peut être conceptualisé comme la réalisation de son véritable potentiel tout au long de la vie (Ryan & Deci, 2001 ; Ryff & Keyes, 1995). C'est l'épanouissement perçu lié aux défis existentiels de la vie tels que la poursuite d'objectifs significatifs (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002). Cependant, par rapport au bien-être subjectif, les modalités d'évaluation du bien-être émotionnel varient beaucoup selon les études. Ryff (1989) représente le bien-être émotionnel dans un modèle à six dimensions : acceptation de soi, relations positives avec les autres, maîtrise de l'environnement, autonomie, croissance personnelle et but dans la vie.

Selon Keyes et ses collègues (2002), le bonheur personnel dépend du fait de s'engager dans une vie significative et utile (Baumeister, 1991 ; Wong & Fry, 1998). Le but dans la vie est l'un des aspects principaux du bien-être émotionnel.

### **3.2 Les modèles de bien-être au travail**

Dans cette partie, nous allons vous présenter différents modèles nous permettant d'identifier qu'elles peuvent être les composantes du bien-être au travail.

#### **3.2.1 Les 4 formes de bien-être**

En se basant sur les travaux de Veenhoven (1998), D. Richard (2012) a identifié quatre formes de bien-être au travail.

**Figure 5**

Les 4 formes de bien-être au travail

	<b>Qualités extrinsèques</b>	<b>Qualités intrinsèques</b>
<b>Chances</b>	Vivre dans un bon environnement de travail	Etre capable de faire face à la vie professionnelle
<b>Résultats</b>	Etre une contribution à son environnement	Profiter de la vie au travail

**Source:** Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).

- **Vivre dans un bon environnement de travail** : Il s'agit ici pour les responsables d'offrir aux employés les meilleures conditions de travail possibles. Un bon espace de travail se détermine en fonction de l'ergonomie du lieu de travail. Il s'agit ici donc de trouver les composantes de l'espace de travail maximisant le bien-être des employés.
- **Etre une contribution de valeur à son environnement** : Cette forme dépend donc, pour le cas d'une entreprise, de la contribution d'un employé à la valeur ajoutée.

- **Etre capable de faire face à la vie professionnelle** : Ce concept se rapproche de celui du coping, défini par Lazarus et Folkman (1984) comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux que déploie l'individu pour répondre à des demandes spécifiques. Il s'agit donc ici de la façon dont un individu parvient à minimiser les impacts physique et psychologique suite à un évènement négatif.
- **Profiter de la vie au travail**: Dans le cadre du travail, cette forme peut être considérée comme la satisfaction au travail. Elle est déterminée par le salaire de l'employé, ses conditions et sa charge de travail ainsi que le soutien qui lui est apporté.

### 3.2.2 Les 6 dimensions du bien-être au travail

Hettler (1976) a déterminé six dimensions du bien-être : social, physique, professionnel, émotionnel, spirituel et intellectuel. Ce modèle considère que l'objectif d'un individu est de maximiser son bien-être global.

**Figure 6**

Les 6 dimensions du bien-être



Source : <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/>

- Premièrement, le bien-être au travail est la capacité d'atteindre un équilibre entre le temps libre et le temps de travail en abordant le stress au bureau et en établissant des relations avec un collègue de travail. Lorsque les individus mettent leurs talents et compétences utiles et enrichissants au travail, cela augmente la satisfaction. Un individu peut atteindre le bien-

être au travail en choisissant un cheminement de carrière bien adapté à ses intérêts personnels, sa personnalité et ses talents. De même, une personne atteindra plus facilement son bien-être en s'impliquant dans des opportunités structurées pour développer des compétences fonctionnelles et transférables plutôt que de ne pas s'impliquer et de rester inactif (Hettler, 1976.).

- Le bien-être physique favorise la santé et le bien-être en général. Il encourage une personne à prendre soin de son corps physique par une alimentation et une nutrition appropriée, des activités physiques et un bon état mental. Pour atteindre le bien-être physique, il est préférable de consommer des aliments et des boissons appropriés qui améliorent la santé plutôt que ceux qui nuisent à notre santé. De plus, il est toujours préférable d'être bien physiquement. Un bien-être physique optimal peut être acquis grâce à différents exercices physiques ainsi qu'à de saines habitudes alimentaires. Les éléments du bien-être physique incluent la force musculaire, la force cardiovasculaire (UFC, 2018).
- Le sentiment de bien-être social se lie à une certaine prise de conscience par l'individu de l'existence et de l'importance d'être dans la société. Le bien-être social essaie d'éduquer les gens qu'il est préférable de vivre dans une société de paix et d'harmonie sans affecter ou détruire l'environnement et la nature. Le National Wellness Institute affirme que l'accent mis sur les dimensions du bien-être social devient un membre contributeur de la société (National Wellness Institute, 2007).
- Le bien-être intellectuel met l'accent sur les activités mentales et créatives et apporte de nouvelles idées (National Wellness Institute, 2007). Le bien-être intellectuel peut être atteint en s'engageant dans une éducation formelle mais aussi à partir de l'expérience de la vie. Lorsque les individus développent leur curiosité intellectuelle, ils s'efforcent activement de se développer et de se lancer des défis avec des activités créatives à leur esprit. Pour atteindre le bien-être intellectuel, il vaut mieux défier et étirer notre esprit avec des activités créatives et intellectuelles que de se révéler improductif et satisfait de soi. Ce bien-être motive les individus à être plus actifs dans des activités mentalement stimulantes qui élargissent également les connaissances leur permettant de les partager avec d'autres individus. Il est considéré comme plus important car il aide à explorer de nouvelles idées et une compréhension à partir desquelles tout individu peut devenir plus attentif (UFC, 2018).
- La dimension du bien-être spirituel met l'accent sur le sens de la vie et le but de l'existence humaine. Le bien-être spirituel comprend divers aspects par exemple : aimer, faire preuve de compassion et la capacité de pardonner. La dimension spirituelle fournit des valeurs, une

éthique et une morale qui aident à guider la prise de décision. (National Wellness Institute, 2007).

- Enfin, le bien-être émotionnel implique la capacité d'être conscient et d'accepter les sentiments (National Wellness Institute, 2007). Les aspects émotionnels contiennent certains aspects : la confiance en soi, l'acceptation de soi et la maîtrise de soi. Cela implique également la capacité de gérer l'inquiétude, l'attitude et la flexibilité. Dans le bien-être, il est essentiel d'avoir conscience et d'accepter les sentiments de chacun. Dans cette optique du bien-être émotionnel, les individus peuvent exprimer leurs sentiments librement et efficacement. Pour atteindre la dimension émotionnelle, il vaut mieux être conscient et accepter ses propres sentiments plutôt que de les nier.

Dagenais-Desmarais (2010), nous présente également un modèle à six composantes. Comme vous pourrez le voir plus bas (voir Figure 7), l'auteure établit ces composantes selon une matrice 3x2, prenant en compte 2 dimensions :

- La sphère de référence : Pour cette dimension, le bien-être s'évalue au sein d'une sphère de référence qui correspond au milieu du travail. Cette dimension se divise selon l'auteure en trois sphères. La sphère individuelle qui évalue le bien-être du travailleur par rapport à lui-même, la sphère relationnelle qui évalue le bien-être d'un employé relativement à ses interactions sociales au travail et la sphère organisationnelle qui se concentre sur l'interaction que l'employé peut avoir avec son organisation.
- La directionnalité : Cette dimension décrit la façon dont le travailleur construit son bien-être. Selon l'auteure, le bien-être se construit de deux façons. Le bien-être projectif qui se construit par l'extériorisation d'une expérience envers un objet donné et le bien-être introjectif qui se construit par l'intériorisation d'une expérience d'un objet donné.

Pour faciliter la compréhension de ces deux dimensions, vous trouverez à la page suivante (voir Figure 7) un tableau récapitulatif des six composantes identifiées par l'auteure.

**Figure 7**

Matrice 3x2 des composantes du bien-être

		Sphère de référence		
		Individuelle	Relationnelle	Organisationnelle
Directionnalité	Projectif	"Je suis fier de ce que j'ai accompli au travail"	"J'ai un lien d'amitié avec certaines personnes au travail"	"Je sens que je laisse ma trace à travers mon travail"
	Introjectif	"Je suis stimulé par mon travail"	"Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille"	"Je sens que nous travaillons tous dans la même direction"

**Source :** Dagenais Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.

Si l'on compare ce modèle au premier modèle identifié par Hetler (1976), on peut regarder quelques similarités. En effet, la composante individuelle, tant au niveau projectif qu'introjectif, ressemble fortement à la composante intellectuelle du bien-être, chacune de ses composantes prenant en considération l'idée d'accomplissement personnel. La sphère relationnelle, que ça soit au niveau introjectif ou projectif, se rapproche de la composante sociale puisqu'ici c'est bien l'aspect relationnel qui se trouve au centre de l'évaluation du bien-être. La sphère organisationnelle est, pour sa part, proche de la composante spirituelle. Ces deux catégories mettent l'accent sur l'adéquation des valeurs de l'individu à celles de son entreprise.

Toutefois, si le modèle identifié par Dagenais-Desmarais (2010) se rapproche à certains égards de celui d'Hetler (1976), le modèle identifié par Dagenais-Desmarais (2010) nous semble quelque peu limité pour mener notre étude. En effet, alors que ce modèle ne se concentre que sur certaines composantes psychologiques du bien-être, Hetler (1976) identifie d'autres composantes. Certaines de ces composantes sont également psychologiques, puisqu'il s'agit du bien-être émotionnel et de l'équilibre travail/vie-privée, et il y intègre en plus une composante physique/physiologique.

C'est pourquoi, pour la suite de notre étude, nous retiendrons le modèle des six composantes identifié par Hetler.

## **4. Méthodologie de l'étude empirique**

### **4.1 Objectif de l'étude**

Avant tout, il nous faut rappeler l'objectif de cette étude.

Suite à la crise sanitaire du Covid-19, qui a eu des impacts tant physiques, économiques que psychologiques, nous avons vu que les différents auteurs estimaient que les entreprises devaient développer le leadership de leurs responsables en mettant l'accent sur le bien-être des employés.

Nous avons dès lors présenté différents modèles liés à la notion de leadership. Parmi ces modèles, nous avons retenu le modèle des 6 types de leadership identifiés par Goleman (2017) comme étant le modèle le plus pertinent pour réaliser notre étude. En effet, pour élaborer son modèle, Goleman a pris en considération la capacité des leaders à gérer les émotions de leurs collaborateurs.

Pour rappel, le modèle de Goleman identifie les six styles de leadership suivants :

1. Le leadership Visionnaire ;
2. Le leadership Collaboratif ;
3. Le leadership Participatif ;
4. Le leadership Coach ;
5. Le leadership Chef de file ;
6. Le leadership Directif.

Par la suite, nous nous sommes intéressés aux diverses composantes du bien-être au travail. Dans ce cadre, nous avons décidé de retenir le modèle présenté par Hetler (1976) et présentant 6 composantes du bien-être au travail, que sont :

1. Le bien-être lié au travail ;
2. Le bien-être physique ;
3. Le bien-être social ;
4. Le bien-être intellectuel ;
5. Le bien-être mental ;
6. Le bien-être émotionnel.

Cette étude cherche dès lors à déterminer le style de leadership auquel les répondants ont été confrontés durant la période de crise du Covid-19 et l'impact que ce style a pu avoir sur le bien-être de ces derniers.

## **4.2 Hypothèses de travail**

Dans un premier temps, si nous nous basons sur le modèle des six composantes du bien-être identifiés par Hetler (1976), nous tenterons de vérifier que chacune des six composantes ont bien une influence positive sur le bien-être. Dès lors, nos six premières hypothèses seront les suivantes :

- Le bien-être lié au travail a une influence positive sur le bien-être général (**H1**) ;
- Le bien-être physique a une influence positive sur le bien-être général (**H2**) ;
- Le bien-être social a une influence positive sur le bien-être général (**H3**) ;
- Le bien-être intellectuel a une influence positive sur le bien-être général (**H4**) ;
- Le bien-être spirituel a une influence positive sur le bien-être général (**H5**) ;
- Le bien-être émotionnel a une influence positive sur le bien-être général (**H6**) ;

Par la suite, nous étudierons donc l'impact du leadership sur le bien-être des employés. Comme nous l'avons vu précédemment, Goleman (2017), qui a défini 6 styles de leadership en se basant sur la façon dont les leaders gèrent les émotions de leurs collaborateurs, considère que le style ayant l'impact le plus positif est le style de leadership visionnaire. C'est pourquoi notre 7<sup>ème</sup> hypothèse sera la suivante :

- Parmi les 6 styles de leadership identifiés par Goleman (2017), le bien-être général au travail est le plus élevé dans le cadre d'un leadership visionnaire (**H7**).

Suite à cela, nous nous intéresserons au lien entre satisfaction au travail et bien-être. Selon Calaguas (2017), la satisfaction au travail, qui se définit comme « *l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* » (Locke, 1976, p.1300), serait un indicateur permettant de prédire le bien-être d'une personne. Dès lors, nous vérifierons cette relation entre satisfaction au travail et bien-être au travers de notre 8<sup>ème</sup> hypothèse, à savoir :

- La satisfaction au travail influence positivement le bien-être général au travail (**H8**).

Finalement, après avoir étudié la relation entre satisfaction au travail et bien-être au travail, nous nous intéresserons à la relation entre le style de leadership et la satisfaction au travail.



Nous tenterons donc, à l’instar de ce que nous avons fait pour le bien-être, de déterminer quel style de leadership à l’impact le plus positif sur la satisfaction au travail. Pour ce faire, nous repartons des travaux de Goleman (2017) pour formuler notre 9<sup>ème</sup> et dernière hypothèse :

- Parmi les 6 styles de leadership identifiés par Goleman (2017), la satisfaction au travail est la plus élevée dans le cadre d'un leadership visionnaire (**H9**).

### **4.3 Design de l’enquête et méthode d’échantillonnage**

#### **4.3.1 Choix de la méthode**

Il existe deux grandes méthodes pour réaliser une étude :

1. La méthode quantitative : elle présente comme avantage de quantifier avec précision des résultats sur base d’un échantillon le plus représentatif possible. La méthode quantitative s’utilise lorsque nous cherchons à obtenir des informations précises auprès d’un maximum de répondants (Boudouresque, 1971 ; Steils, 2017).
2. La méthode qualitative : cette méthode permet d’explorer plus en profondeur un sujet auprès d’un échantillon plus limité de personnes. Toutefois, elle ne permet pas de généraliser les résultats obtenus à l’ensemble de la population.

Nous avons donc décidé, pour mener notre étude, d’adopter une approche quantitative. En effet, notre objectif étant de déterminer l’impact du style de leadership sur le bien-être, nous cherchons donc à pouvoir généraliser les résultats que nous obtiendrons. En cela, l’approche quantitative nous semble la plus adaptée.

#### **4.3.2 Design de l’enquête**

Afin de mesurer nos différentes variables, nous utiliserons des échelles de Likert à 5 points (« Pas du tout d’accord », « Pas d’accord », « Ni en désaccord, ni en accord », « D’accord », « Totalemment d’accord ») ou encore (« Jamais », « Rarement », « Parfois », « Souvent », « Toujours »).

Nous évaluerons chaque variable selon plusieurs items tirés de la littérature et adaptés à notre étude (voir Annexe 2). Pour déterminer le style de leadership auquel les répondants ont été confrontés, nous nous sommes basés sur le questionnaire établi par le Judgment Index<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://judgementindex.co.uk/wp-content/uploads/2018/12/Leadership-Styles-Questionnaire.pdf>

Pour évaluer le bien-être, nous avons sélectionné le modèle des 6 dimensions du bien-être établi par Hettler (1976). Dès lors, nous résumons ces 6 dimensions au travers de 3 items chacune. Biétry et Creusier (2013) nous ont permis de déterminer les items concernant le bien-être lié au travail, physique, social et intellectuel. Pour le bien-être spirituel, nous nous sommes basés sur la grille d'évaluation établie par l'INSPQ<sup>5</sup>. Les items du bien-être émotionnel, quant à eux, ont été établis en accord avec les travaux de Lane, Quinlan, Schwartz, Walker et Zeitlin (1990).

Finalement, nous mesurerons le bien-être général et la satisfaction sous 3 items, respectivement déterminés grâce aux travaux de Bayram et Dinç (2015) et d'Abaidi (2015).

### 4.3.3 Méthode d'échantillonnage

Notre cible principale pour cette étude concerne les employés belges et luxembourgeois.

Afin de calculer la taille de notre échantillon, nous avons utilisé la formule suivante :

$N = [t^2 \times p \times (1-p)] / m^2$  avec un niveau de confiance (t) de 95% et une marge d'erreur (m) de 5%. Pour obtenir la représentativité de notre population cible dans la population totale (p), nous nous sommes basés sur les données fournies par le site Statbel (pour la Belgique) et de l'ADEM (pour le Luxembourg). Nous considérons que cette représentativité peut être calculée comme suit : 1-taux de chômage. En effet, dans notre cas, toute la population ne pouvant légalement pas travailler, nous ne nous baserons que sur les données de personnes en âge de travailler. Dès lors, avec un taux de chômage égal à 6.7% au premier trimestre 2021<sup>6</sup> en Belgique, et 5.7% au Luxembourg<sup>7</sup>, la moyenne de ces deux taux de chômage est égale à 6.6%. Ainsi,  $p = 100\% - 6.6\% = 93.4\%$ . Notre échantillon doit donc être composé de 95 répondants.

Notre questionnaire a été transmis à diverses entreprises belges et luxembourgeoises afin qu'elles le transmettent à leurs employés.

---

<sup>5</sup> <https://www.inspq.qc.ca/boite-outils-pour-la-surveillance-post-sinistre-des-impacts-sur-la-sante-mentale/instruments-de-mesure-standardises/questionnaires/bien-etre>

<sup>6</sup> <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

<sup>7</sup> <https://adem.public.lu/fr/marche-emploi-luxembourg/faits-et-chiffres/chiffres-cles-adem.html>

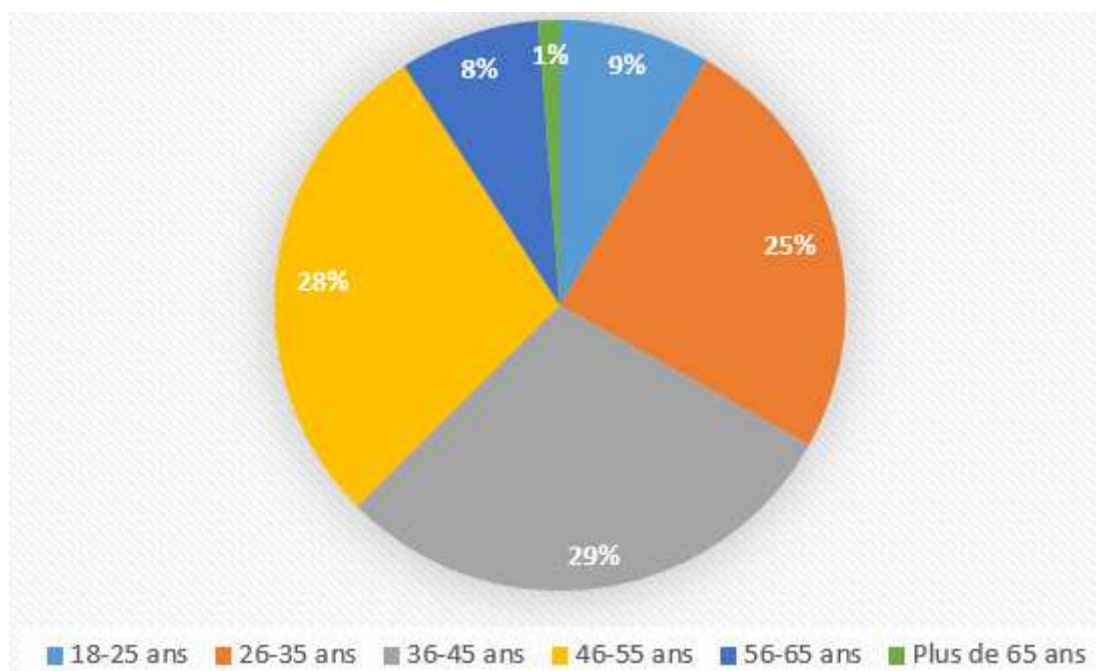
## 5. Résultats, discussion et limites de l'étude

### 5.1 Analyse descriptive de l'échantillon

Notre échantillon compte 163 répondants. Parmi ceux-ci, 89 sont des hommes (54.6%) et 74 sont des femmes (45.4%). Ainsi nous voyons que la représentation en termes de genre est relativement équitable, puisqu'il n'y a pas un genre sur-représenté ou sous-représenté.

**Figure 8**

Répartition des répondants par tranche d'âge

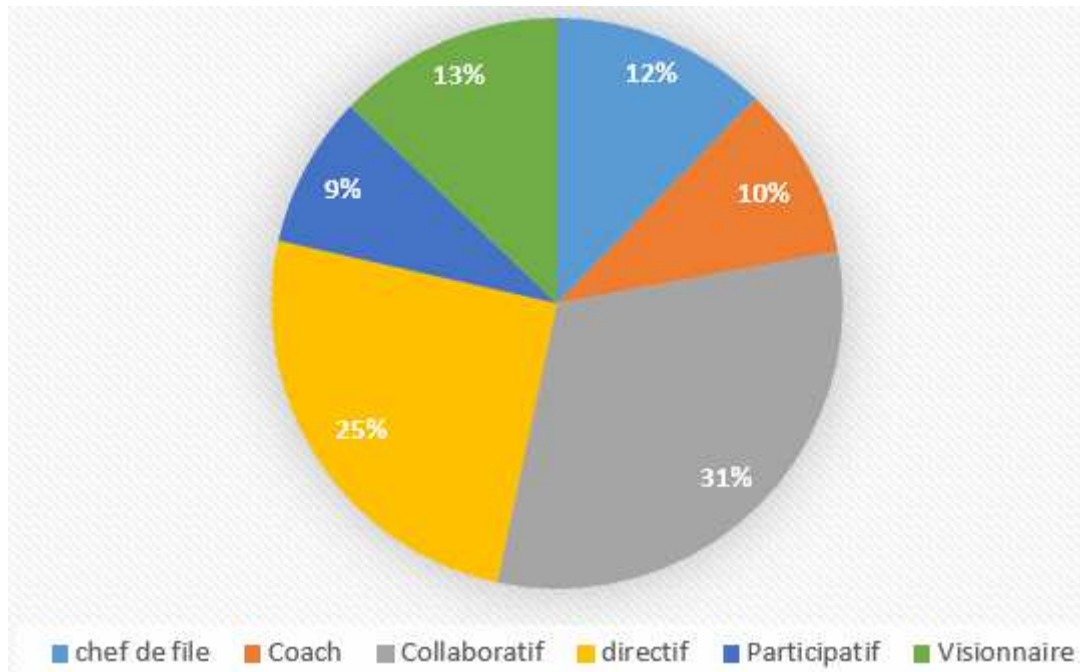


La population la plus représentée dans notre échantillon est celle des 36-45 ans, avec 48 répondants (29.45%). A ce niveau, nos données sont également représentatives, puisque selon le site de l'OCDE<sup>8</sup> au premier trimestre de 2021 79.2% des travailleurs belges étaient âgés entre 25 et 54 ans, ce chiffre atteignant les 83.8% au Luxembourg, contre 82.2% dans notre échantillon.

<sup>8</sup> <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi-par-groupe-d-age.htm>

**Figure 9**

Répartition des répondants par styles de leadership



Tous les styles de leaderships sont représentés dans notre échantillon. Le style de leadership auquel nos répondants ont été le plus confrontés est le style collaboratif. En effet, après analyse des résultats, nous avons constaté que 51 répondants (31.29%) ont été confrontés à ce style de leadership.

## 5.2 Tests d'hypothèse

### 5.2.1 Validité du choix des items

Avant de pouvoir tester nos différentes hypothèses et effectuer des comparaisons de moyennes significatives, il nous faut tester la fiabilité de nos variables. Pour vérifier la fiabilité de nos échelles de mesures, nous avons calculé les Alpha de Cronbach.

**Figure 10**

Tableau récapitulatif des Alpha de Cronbach des variables

Variable	Alpha de Cronbach	Suppression d'Items?
Bien-être social	0,794	Non
Bien-être intellectuel	0,855	Non
Bien-être lié au travail	0,800	Non
Bien-être physique	0,638	Non
Bien-être spirituel	0,720	Oui
Bien-être émotionnel	0,671	Oui
Bien-être général	0,832	Non
Satisfaction	0,755	Non

La valeur des coefficients des Alpha de Cronbach varie entre 0 et 1. Dès lors, lorsque cette valeur est proche de 1, cela signifie que nos items sélectionnés nous permettent effectivement d'évaluer notre variable.

Une variable peut être considérée comme fiable lorsque la valeur de son Alpha de Cronbach est supérieure à 0.7. C'est pourquoi nous avons décidé de supprimer notre premier item du bien-être émotionnel (« *Mes journées ne sont pas du tout stressante* »). En effet, en supprimant cet item nous passons d'un Alpha de 0.671 à un Alpha de 0.724.

Si le bien-être spirituel présente déjà un Alpha supérieur à 0.7, en supprimant le premier item mesurant cette variable (« *Je considère que mon travail est important pour l'entreprise* ») nous pouvons augmenter la valeur de son Alpha à 0.756.

Enfin, nous remarquons que la valeur de l'Alpha du bien-être physique est inférieure à 0.7. Toutefois, il est impossible d'améliorer la valeur de son Alpha en supprimant l'un des items. Cependant, cela ne signifie pas que les items choisis pour cette variable ne sont pas fiables. En effet, si cette valeur de 0.638 est faible, elle reste acceptable (Rogayan, 2017).

Maintenant que nous avons vérifié la fiabilité de nos variables et ajusté nos items, nous pouvons tester nos différentes hypothèses.

### 5.2.2 Variables influençant le bien-être (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8)

Pour vérifier l'influence des différentes variables sur le bien-être général nous avons effectué une régression linéaire et obtenu les résultats suivants.

**Figure 11**

Influence sur le bien-être

Variables	Coefficients	Standard Dev.	T-Stat	Sign. (P-value)
Bien-être social	-0,073	0,058	-1,260	0,210
Bien-être intellectuel	-0,091	0,054	-1,686	0,094
Bien-être lié au travail	0,101	0,040	2,509	0,013
Bien-être physique	0,027	0,058	0,467	0,641
Bien-être spirituel	0,193	0,067	2,870	0,005
Bien-être émotionnel	0,156	0,056	2,779	0,006
Satisfaction	0,511	0,076	6,724	<0,001

Nous constatons que les variables bien-être social, intellectuel et physique ne sont pas significatives, leur P-value étant supérieure à 0.05. Cela signifie que nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle leur coefficient soit égal à 0, et donc que ces variables n'aient pas d'impact sur le bien-être au travail. Nous rejetons dès lors les hypothèses 2, 3 et 4 établies plus tôt (**H2** : Le bien-être physique a une influence positive sur le bien-être général, **H3** : Le bien-être social a une influence positive sur le bien-être général et **H4** : Le bien-être intellectuel a une influence positive sur le bien-être général).

Les autres variables sont, quant à elles, significatives. Le coefficient des différentes variables détermine l'impact qu'aura un point supplémentaire (sur l'échelle de Likert) de ces variables sur le bien-être général au travail. Prenons par exemple le cas de la variable bien-être lié au travail. Cette variable possède une P-value de 0.013 (donc inférieur à 0.05) et est donc significative. Son coefficient étant de 0.101, cela signifie que chaque point en plus sur l'échelle de Likert fera augmenter le bien-être général de 0.101 points.

Ainsi, les autres variables étant significatives et ayant un coefficient positif, nous pouvons donc valider nos hypothèses 1, 5, 6 et 8 (**H1** : Le bien-être lié au travail a une influence positive sur le bien-être général, **H5** : Le bien-être spirituel a une influence positive sur le bien-être général, **H6** : Le bien-être émotionnel a une influence positive sur le bien-être général et **H8** : La satisfaction a une influence positive sur le bien-être général).

Pour finir, la régression présente un  $R^2$  de 0,827. Ce coefficient varie entre 0 et 1 et permet de déterminer le pouvoir de prédiction des variables indépendantes. Dans notre cas le  $R^2$  signifie donc que les variables indépendantes expliquent 82.7% de la variance de la variable dépendante, à savoir le bien-être général au travail.

### 5.2.3 Sous quel leadership le bien-être est-il le plus élevé ? (H7)

**Figure 12**

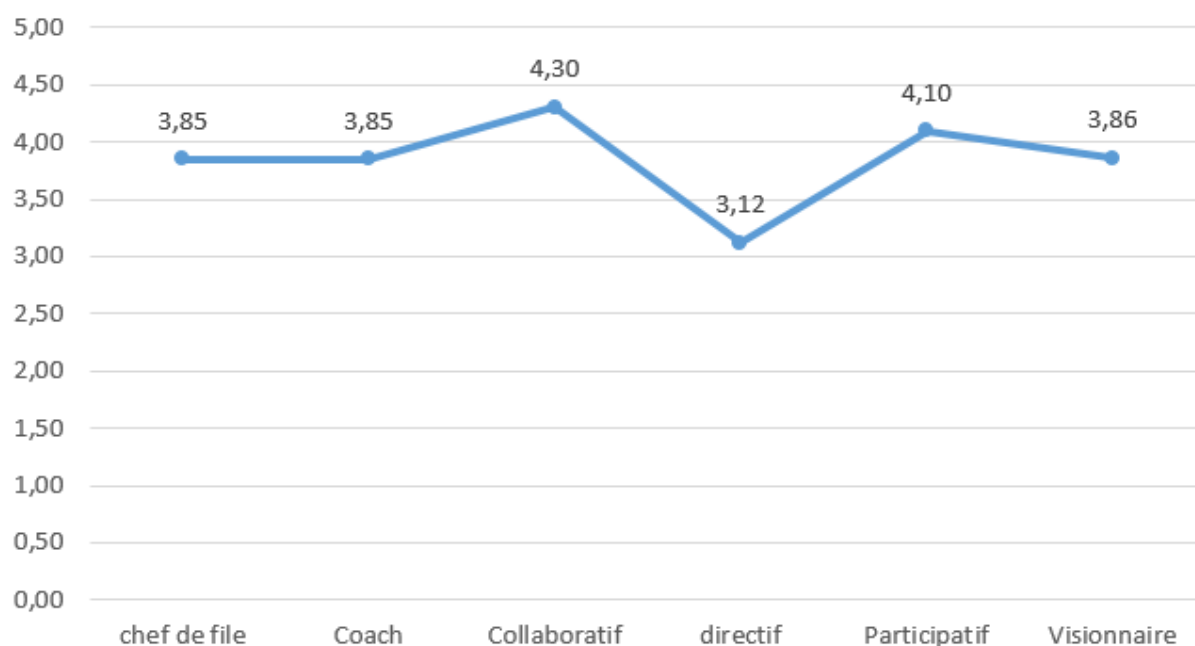
Résultats ANOVA sur le bien-être général

<i>Source des variations</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Degré de liberté</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Valeur critique pour F</i>
Entre Groupes	32,87	5	6,57	25,46	<0,001	2,27
A l'intérieur des groupes	40,55	157	0,26			

Nous remarquons que la P-value est inférieure à 0.05, ce qui signifie que les différences de moyennes du bien-être en fonction du style de leadership sont significatives. En d'autres termes, le niveau de bien-être varie entre les différents leaderships. Il faut maintenant déterminer quel leadership a la moyenne de bien-être la plus élevée.

**Figure 13**

Niveau moyen de bien-être en fonction du style de leadership



Nous remarquons ici que le bien-être est le plus élevé sous un style de leadership collaboratif. De ce fait, nous rejetons notre hypothèse 7 (**H7** : Parmi les 6 styles de leadership identifiés par Goleman (2017), le bien-être est le plus élevé dans le cadre d'un leadership visionnaire).

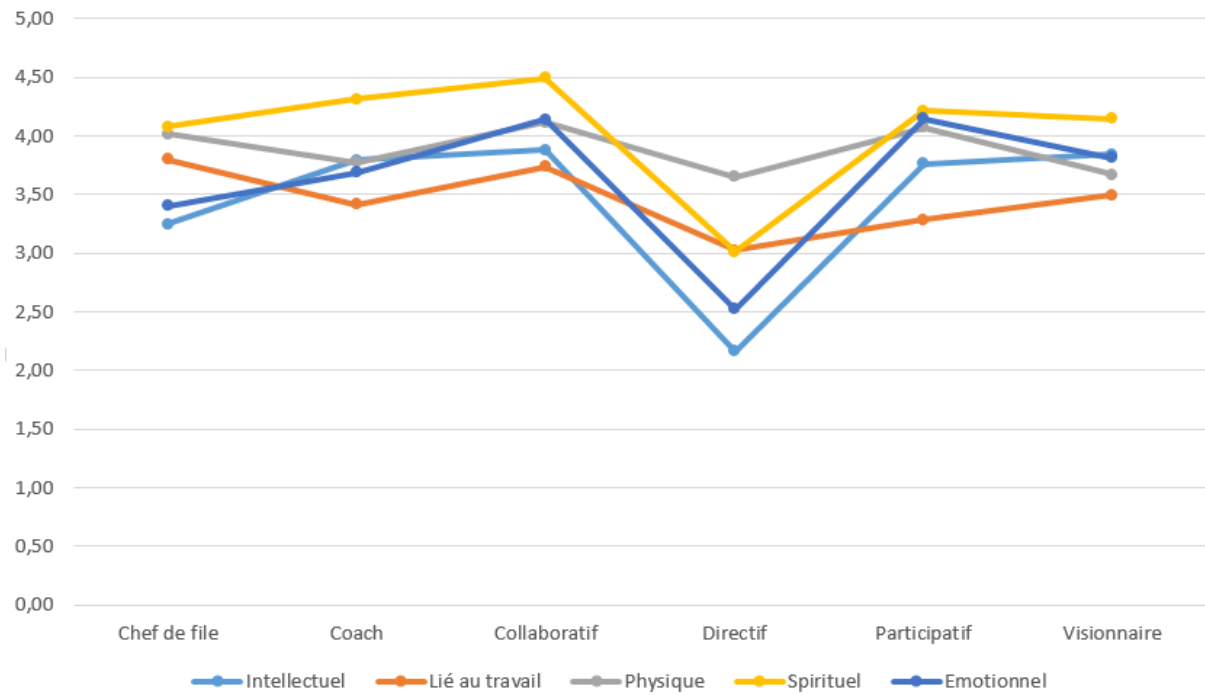
Lorsque l'on se penche sur l'impact du leadership sur les différentes composantes du bien-être, on remarque que le bien-être social possède une P-value supérieure à 0.05. Dès lors, on ne peut pas dire qu'il existe une différence significative entre les niveaux moyens de ce bien-être en fonction des différents styles de leadership.

Nous constatons donc que le leadership participatif permet d'avoir le niveau de bien-être émotionnel le plus élevé, le leadership chef de file le niveau moyen de bien-être lié au travail (mesurant l'équilibre entre vie privée et professionnelle) le plus élevé et le leadership collaboratif les niveaux moyens de bien-être intellectuel, physique et spirituel les plus élevés (voir Figure 14).



**Figure 14**

Niveaux moyen des composantes du bien-être général par styles de leadership



### 5.2.4 Sous quel leadership la satisfaction est-elle la plus élevée ? (H9)

**Figure 15**

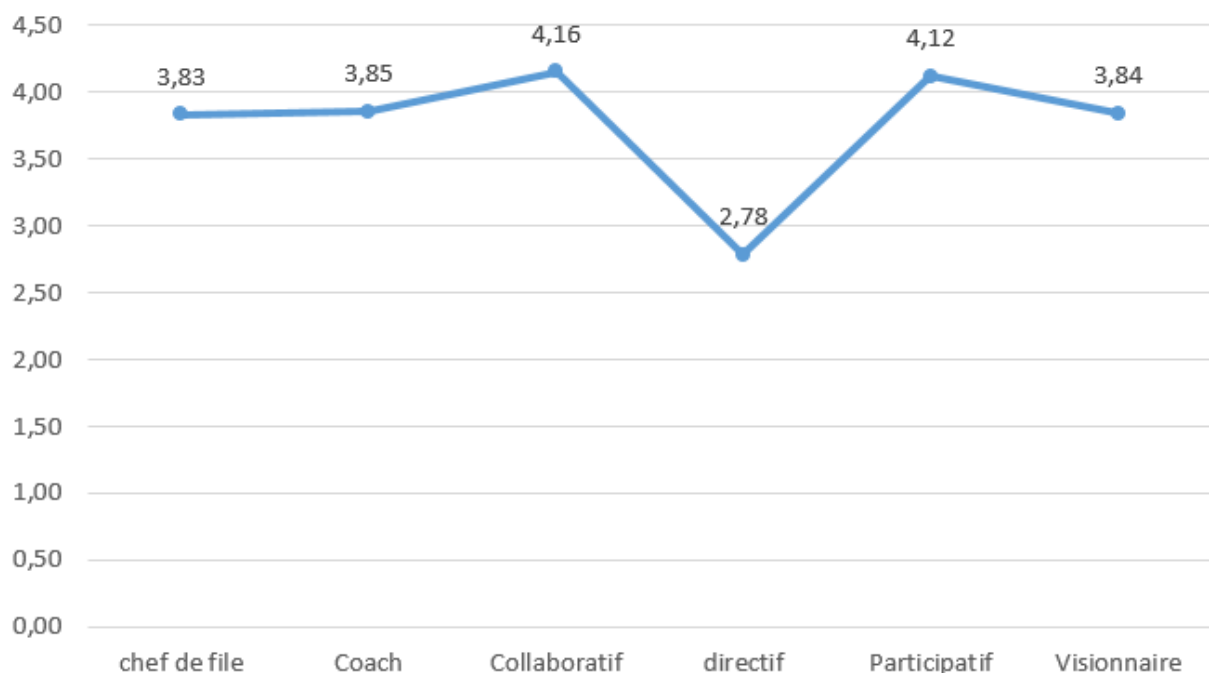
Résultats ANOVA sur la satisfaction

Source des variations	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité	Valeur critique pour F
Entre Groupes	48,92	5	9,78	44,41	<0,001	2,27
A l'intérieur des groupes	34,59	157	0,22			

Nous remarquons que la P-value est inférieure à 0.05, ce qui signifie que les différences de moyennes de la satisfaction en fonction du style de leadership sont significatives. Le niveau de satisfaction variera donc entre les différents styles de leadership. Il faut maintenant déterminer quel leadership a la moyenne de satisfaction la plus élevée.

**Figure 16**

Niveau moyen de satisfaction en fonction du style de leadership



Comme nous pouvons le constater au travers du graphique précédent, le niveau de satisfaction est le plus élevé dans le cadre d'un leadership collaboratif. Nous pouvons donc rejeter notre hypothèse 9 (**H9** : Parmi les 6 styles de leadership identifiés par Goleman (2017), la satisfaction est la plus élevée dans le cadre d'un leadership visionnaire).

### **5.3 Discussion des résultats et limites de l'étude**

Comme nous avons pu le voir au travers de cette étude, il est possible d'établir un lien entre le bien-être des employés en situation de crise sanitaire et le style de leadership.

Toutefois, les résultats obtenus ici sont à relativiser. En effet, même si l'étude quantitative nous permet d'obtenir un grand nombre de résultats, nous évaluons ici le bien-être des employés qui reste une variable relativement subjective.

De plus, cette étude a été menée pour déterminer le niveau de bien-être des employés suite à une crise sanitaire. Dès lors, les résultats obtenus ne nous permettent pas de déterminer quel style de leadership est le plus efficace dans d'autres contextes de crises.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes uniquement concentrés sur le style de leadership principal auquel les employés ont été confrontés. Dès lors, il pourrait également être intéressant de mener une étude similaire pour tenter de déterminer l'impact d'une combinaison des différents styles de leadership que nous avons identifiés.

Finalement, il aurait pu être intéressant d'effectuer une étude qualitative en aval afin d'émettre des hypothèses supplémentaires, d'explorer d'autres items et d'intégrer d'autres relations entre les variables.

## **6. Conclusions**

Au travers de cette étude, nous recherchions le style de leadership ayant l'impact le plus positif sur le bien-être des employés en période de crise sanitaire.

Sur base de la littérature, nous avons déterminé plusieurs hypothèses mettant notamment en lien le style de leadership et le bien-être au travail.

Si bon nombre des hypothèses que nous avons émises ont été rejetées, nous avons tout de même réussi à identifier sous quel style de leadership le bien-être des employés était le plus élevé.

Suite à notre étude, nous pouvons dire que dans le cadre d'une crise sanitaire, un style de leadership collaboratif favorise le bien-être des employés au sein de l'entreprise. Toutefois, nous avons également remarqué qu'un style de leadership participatif permettait de favoriser la satisfaction des employés.

En conclusion, nous pouvons dire que dans le cadre d'une crise sanitaire le style de leadership qui a l'impact le plus positif sur le bien-être des employés est le style collaboratif. Toutefois, les différents styles de leadership, comme l'explique Goleman (2017) peuvent être combinés, Il n'est donc pas à exclure qu'en combinant plusieurs styles de leadership le bien-être des employés se voit être encore plus élevé qu'en utilisant uniquement un style de leadership collaboratif.

# Annexes

## Annexe 1 : Questionnaire

### *Introduction*

---

Bonjour,

Je m'appelle Thomas et je suis étudiant en management à l'Université de Namur (Belgique).

Pour ma dernière année d'étude, je réalise un mémoire (travail de fin d'études) dans lequel j'étudie l'impact du style de leadership sur le bien-être en entreprise durant la crise du Covid-19.

Dans cette étude, je me concentre particulièrement sur la façon dont votre responsable direct s'est comporté durant cette période de crise, et le ressenti que vous en avez eu. Vos réponses contribueront grandement à mon travail.

Sachez qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.

Anonymat garanti.

Le questionnaire a une durée de 5 à 10 minutes.

D'avance, je vous remercie pour votre participation !

---

### *Style de leadership*

---

#### ***Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :***

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Mon manager m'explique ses motivations derrière chaque missions qu'il me donne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager réprimande les employés qui ne font pas ce qui leur est demandé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager me demande mon avis pour la prise de décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager s'attend à ce que je fasse ce qu'il me dit sans mon avis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager cherche à rendre le travail le plus efficace possible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager a tendance à agir de façon unilatérale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

#### ***Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :***

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Mon manager cherche à rendre la façon de travailler de l'équipe plus efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager a tendance à me montrer ce qu'il attend de moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager n'a aucun mal à remplacer une personne qui ne performe pas suffisamment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager quantifie mes performances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager est persuadé qu'il doit me dire ce que je dois faire et comment le faire pour obtenir les meilleurs résultats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager souhaite que je me concentre sur quelques tâches bien précises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :**

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Mon manager privilégie la prise de décision de façon collective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager nous demande notre avis quant à nos objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager s'assure que l'équipe adhère à son projet avant de le lancer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager a tendance à privilégier la discussion pour trouver la solution à un problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager effectue des réunions pour s'assurer que mes collègues et moi-même soyons contents du fonctionnement de l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager nous demande notre avis sur sa façon de gérer l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :**

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Mon manager tente de me déléguer des missions représentant un réel challenge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager passe du temps avec notre équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager définit clairement mon rôle et mes responsabilités ainsi que la façon dont il souhaite que je me développe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager me donne des instructions claires et des feedbacks réguliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager m'aide à déterminer mes forces et à développer mes compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager m'aide à me fixer des objectifs de développement sur le long-terme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :**

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Mon manager me laisse la liberté pour atteindre mes objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai une grande confiance en mon manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager cherche à créer/renforcer l'esprit d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager me donne des feedbacks sur mes performances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager souhaite avant tout que je me sente bien au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens affectivement lié à mon manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :**

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Mon manager implique l'équipe dans la création d'une vision commune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager a plus tendance à me fixer des objectifs sur le long-terme plutôt que journalier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager me laisse prendre les risques que je juge convenables pour atteindre les objectifs qu'il m'a fixés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans les feedbacks de mon manager il s'intéresse à la façon dont les membres de l'équipe ont fait progresser la vision de l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager se contente de nous donner des objectifs à atteindre et il nous laisse libre dans la façon de les atteindre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager nous transcrit les objectifs de la direction de façon claire et facilement compréhensible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Bien-être

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mes collègues sont solidaires avec moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai de bonnes relations avec mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes besoins et mes attentes sont pris en compte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager me montre de la reconnaissance pour mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mes horaires sont stables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le temps que je passe au travail me semble raisonnable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je peux personnaliser mon espace de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon poste de travail est adapté à mes besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le cadre dans lequel je travaille est agréable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je considère que mon travail est important pour l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma relation avec mon manager est basée sur la confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalement je suis satisfait à l'égard de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mes journées de travail ne sont pas du tout stressantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma relation avec mon manager est chaleureuse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressentirais de la tristesse si je devais changer d'équipe de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bien-être et satisfaction

---

**Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je prends plaisir à aller travailler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens bien au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime le travail que je fais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes :**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis satisfait de la façon dont mon manager a géré notre équipe durant la crise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère que mon travail me plaît	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis heureux de venir travailler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**Durant la période du Covid-19, comment qualifieriez vous le comportement de votre manager ?**

## Description

---

**Vous-êtes du sexe**

- Féminin
  - Masculin
- 

**Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?**

- Moins de 18 ans
- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- 56-65 ans
- Plus de 65 ans



## Annexe 2 : Items des variables

Variables	Sources	Items adaptés pour notre étude
Bien-être lié au travail	Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). <i>Revue de gestion des ressources humaines</i> , (1), 23-41.	- Mes horaires sont stables
Bien-être physique		- Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée
		- Le temps que je passe au travail me semble raisonnable
		- Je peux personnaliser mon espace de travail
Bien-être social		- Mon poste de travail est adapté à mes besoins
		- Le cadre dans lequel je travaille est agréable
		- Mes collègues sont solidaires avec moi
		- J'ai de bonnes relations avec mes collègues
Bien-être intellectuel		- J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues
		- J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite
	- Mes besoins et mes attentes sont pris en compte	
Bien-être spirituel	<a href="https://www.inspq.qc.ca/boite-outils-pour-la-surveillance-post-sinistre-des-impacts-sur-la-sante-mentale/instruments-de-mesure-standardises/questionnaires/bien-etre">https://www.inspq.qc.ca/boite-outils-pour-la-surveillance-post-sinistre-des-impacts-sur-la-sante-mentale/instruments-de-mesure-standardises/questionnaires/bien-etre</a>	- Mon manager me montre de la reconnaissance pour mon travail
		- Je considère que mon travail est important pour l'entreprise
		- Ma relation avec mon manager est basée sur la confiance
Bien-être émotionnel	Lane, R. D., Quinlan, D. M., Schwartz, G. E., Walker, P. A., & Zeitlin, S. B. (1990). The Levels of Emotional Awareness Scale: A cognitive-developmental measure of emotion. <i>Journal of personality assessment</i> , 55(1-2), 124-134.	- Globalement je suis satisfait à l'égard de mon travail
		- Mes journées de travail ne sont pas du tout stressantes
		- Ma relation avec mon manager est chaleureuse
Bien-être général	Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Role of transformational leadership on employee's job satisfaction: The case of private universities in Bosnia and Herzegovina. <i>European Researcher. Series A</i> , (4), 270-281.	- Je ressentirais de la tristesse si je devais changer d'équipe de travail
		- Je prends plaisir à aller travailler
		- Je me sens bien au travail
Satisfaction	Abaidi, J. (2015). Le bien-être au travail: construction et validation d'une échelle de mesure (Doctoral dissertation, La Rochelle).	- J'aime le travail que je fais
		- Je suis satisfait de la façon dont mon manager a géré notre équipe durant la crise
		- Je considère que mon travail me plaît
		- Je suis heureux de venir travailler

## **Bibliographie**

- Abaidi, J. (2015). Le bien-être au travail: construction et validation d'une échelle de mesure (Doctoral dissertation, La Rochelle).
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Ball, C. G. (2020). Le leadership pendant et après la crise de la COVID-19. *Canadian Journal of Surgery*, 63(4), E372.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meaning of Life*. New York, NY: Guilford Press.
- Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Role of transformational leadership on employee's job satisfaction: The case of private universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher. Series A*, (4), 270-281.
- Béjin, A., & Morin, E. (1976). *La notion de crise*. Seuil.
- Bennis, W. (1985). *Nanus: Leaders: The strategies for taking charge*.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Jacquard, M. E. (1987). *La troisième dimension du management*. Les Ed. d'organisation.
- Bolzinger, A. (1982). « Le concept clinique de crise », *Bulletin de psychologie*, Tome XXXV, no 355, p. 475-480.
- Burckhardt, J. (1971). *Considérations sur l'histoire universelle*. Paris: Payot..(1983). *A civilização do renascimento Italiano*.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Calaguas, G. M. (2017). Satisfied and happy: Establishing link between job satisfaction and subjective well-being. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5(1), 104-111.
- Combalbert L. (2011), *Constituer une équipe efficace : pour s'adapter à un environnement complexe*, Paris, ESF Editeur, 192 p.
- Dagenais Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95,542-575.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701.

- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of organizational change management*.
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results (Harvard business review classics).
- Golla, E. J. (2012). The relationship between transformational and transactional leadership styles and innovation commitment and output at commercial software companies (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Hanseeuw, B., Cougnon, L. A., Heeren, A., Gurnet, N., & Lits, G. (2020). Le (dé-)confinement, un enjeu humain et sociétal: Focus sur l'impact de « l'infodémie » de COVID-19 en Belgique francophone. *Louvain médical*, 139, 369.
- Hettler, B. (1976). The six dimensions of wellness model. National Wellness Institute. Inc. Retrieved from [www.nationalwellness.org](http://www.nationalwellness.org).
- Hocine, M. N. (2020). Prévention des troubles mentaux: diagnostic et intervention au travail après confinement COVID-19. *Archives des Maladies Professionnelles et de L'Environnement*.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Kahneman, D. Diener, E., & Schwartz, N. (1999). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation Publications.
- Keyes, C. L. M., Schmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Keyes, C. L. M., Schmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
- Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion al'usage des décideurs*, Ediscience International, Paris.
- Lane, R. D., Quinlan, D. M., Schwartz, G. E., Walker, P. A., & Zeitlin, S. B. (1990). The Levels of Emotional Awareness Scale: A cognitive-developmental measure of emotion. *Journal of personality assessment*, 55(1-2), 124-134.
- Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent?. *Total quality management*, 21(3), 317-334.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984) *Stress, appraisal and coping*, New York, Ed. Springer.
- Lee, P. K., Cheng, T. E., Yeung, A. C., & Lai, K. H. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. *Omega*, 39(6), 690-701.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In MD Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Lucas, R.E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant Validity of Well-Being Measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616-618.

- Lüthi, F. G. (2010). Le leadership des directions d'établissement scolaire: vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines. Editions L'Harmattan.
- Manole, C., Alpopi, C., & Colesca, S. E. (2011). The strategic role of human resources development in the management of organizational crisis. *Economia. Seria Management*, 14(1), 207-221.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, 494-512.
- Middlehurst, R. (2004). Changing internal governance: A discussion of leadership roles and management structures in UK universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258-279.
- Morin, E. (1976). Pour une crisologie. *Communications*, 25(1), 149-163.
- Plane, J. M. (2015). Théories du leadership: modèles classiques et contemporains. Dunod.
- Plane, J. M. (2016). Management des organisations-4e ed.: Théories, concepts, performances. Dunod.
- Prasad, K. D. V., & Mangipudi, M. R. (2020). The Post-Covid19 Pandemic Back to workplace Policies and Procedures: A Case Study with Reference to Agricultural Research Sector, Hyderabad. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4).
- Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).
- Robinson, J. A. (1968). Crisis', *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Bd. III., New York, 510.
- 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*, 51(1), 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sinapin, M. N. (2020). Les conséquences de la pandémie de Covid-19 sur la sphère socio-économique et environnementale: quelle place à l'utilité commune socle de l'agilité future?
- Spillane, J. P., Halverson, R. R., & Diamond, J. (2008). Théorisation du leadership en éducation: une analyse en termes de cognition située. *Éducation et sociétés*, (1), 121-149.
- Starn, R. (1976). Métamorphoses d'une notion. *Communications*, 25(1), 4-18.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.E. & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du

leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30, 69-78.  
DOI 10.3917/riges.302.0069

- Uji, M. (2020). Discussing the Impact of COVID-19 on Mental Health from a Psychological Perspective. *Psychology*, 11(7), 1005-1008.
- Utterback, A., Iguina-Colón, G., & Wharton-Fields, D. (2020). Adapting Employment Coaching during the COVID-19 Pandemic: Practical Advice from Richard Guare and Colin Guare. MDRC.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 243-295.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2).
- Veenhoven R. (1998), The utility of happiness, *Social Indicators Research*, n° 20, 333-354.
- Wassenaar, C. L., & Pearce, C. L. (2012). The nature of shared leadership.
- Watennan, 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.
- Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., & Shook, N. J. (2020). Job Insecurity and Financial Concern during the COVID-19 Pandemic are Associated with Worse Mental Health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.
- Wong, P. T. P., & Fry, P. S. (1998). (Eds.). *The human quest for meaning*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.

## **Sitographie**

- <https://adem.public.lu/fr/marche-emploi-luxembourg/faits-et-chiffres/chiffres-cles-adem.html> (dernière consultation le 02/08/2021)
- <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/> (dernière consultation le 22/07/2021)
- <https://www.imf.org/fr/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency> (dernière consultation le 15/06/2021)
- <https://www.inspq.qc.ca/boite-outils-pour-la-surveillance-post-sinistre-des-impacts-sur-la-sante-mentale/instruments-de-mesure-standardises/questionnaires/bien-etre> (dernière consultation le 11/07/2021)
- <https://judgementindex.co.uk/wp-content/uploads/2018/12/Leadership-Styles-Questionnaire.pdf> (dernière consultation le 13/07/2021)
- <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage> (dernière consultation le 02/08/2021)

## Liste des tableaux, figures et schémas

Figure 1 Démarche de diagnostic de l'ampleur des troubles mentaux en entreprises pour mieux orienter la décision managériale dans la prévention.....	10
Figure 2 Cadre suggéré pour le retour du personnel au travail.....	11
Figure 3 Leadership Grid.....	17
Figure 4 Tableau synthèse des 6 styles de leadership selon Goleman .....	21
Figure 5 Les 4 formes de bien-être au travail.....	24
Figure 6 Les 6 dimensions du bien-être.....	25
Figure 7 Matrice 3x2 des composantes du bien-être .....	28
Figure 8 Répartition des répondants par tranche d'âge .....	33
Figure 9 Répartition des répondants par styles de leadership.....	34
Figure 10 Tableau récapitulatif des Alpha de Cronbach des variables.....	35
Figure 11 Influence sur le bien-être.....	36
Figure 12 Résultats ANOVA sur le bien-être général .....	37
Figure 13 Niveau moyen de bien-être en fonction du style de leadership .....	38
Figure 14 Niveaux moyens des composantes du bien-être général par styles de leadership ....	39
Figure 15 Résultats ANOVA sur la satisfaction .....	40
Figure 16 Niveau moyen de satisfaction en fonction du style de leadership .....	40

# **Table des matières**

Résumé .....	2
Remerciements .....	3
Sommaire .....	4
1. La Crise Sanitaire.....	5
1.1 Qu'est-ce qu'une crise ? .....	5
1.2 Quels ont été les impacts de la crise sanitaire du Covid-19 ?.....	6
1.3 Les leviers à activer au sein de l'entreprise pour surmonter une crise sanitaire.....	8
1.3.1 Les leviers pour surmonter une crise en général .....	8
1.3.2 Les spécificités à la gestion de la crise du Covid-19.....	10
1.4 La question de recherche .....	12
2. Le leadership .....	13
2.1 Définition du Leadership et compétences du Leader .....	13
2.2 Les styles de leadership liés à la personnalité du leader .....	15
2.3 Les styles de leadership liés au comportement du leader .....	15
2.3.1 Du leadership transactionnel vers le leadership transformationnel.....	16
2.3.2 La Leadership Grid.....	17
2.3.3 Les 6 leaderships de Goleman.....	18
2.4 En Résumé .....	21
3. Le bien-être au travail .....	23
3.1 Quelques éclaircissements autour du bien-être .....	23
3.1.1 Le bien-être subjectif.....	23
3.1.2 Le bien-être émotionnel .....	23
3.2 Les modèles de bien-être au travail .....	24
3.2.1 Les 4 formes de bien-être .....	24
3.2.2 Les 6 dimensions du bien-être au travail.....	25
4. Méthodologie de l'étude empirique .....	29
4.1 Objectif de l'étude .....	29
4.2 Hypothèses de travail.....	30
4.3 Design de l'enquête et méthode d'échantillonnage .....	31
4.3.1 Choix de la méthode.....	31
4.3.2 Design de l'enquête .....	31
4.3.3 Méthode d'échantillonnage .....	32
5. Résultats, discussion et limites de l'étude.....	33

5.1	Analyse descriptive de l'échantillon.....	33
5.2	Tests d'hypothèse .....	35
5.2.1	Validité du choix des items .....	35
5.2.2	Variabes influençant le bien-être (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8).....	36
5.2.3	Sous quel leadership le bien-être est-il le plus élevé ? (H7) .....	37
5.2.4	Sous quel leadership la satisfaction est-elle la plus élevée ? (H9) .....	40
5.3	Discussion des résultats et limites de l'étude .....	41
6.	Conclusions.....	42
	Annexes.....	43
	Annexe 1 : Questionnaire .....	43
	Annexe 2 : Items des variables .....	47
	Bibliographie.....	48
	Sitographie .....	51
	Liste des tableaux, figures et schémas .....	52