



Humain et organisation

Volume 5 - Numéro 1 | Avril 2019

Numéro thématique sur la santé organisationnelle

Sous la direction de
Philippe Dubreuil, François Courcy et Alina N. Stamate

ISSN 2369-1522

Santé organisationnelle : quels défis attendent les chercheurs de demain ?
Philippe Dubreuil, Justine Dima, Marie-Pier Boivin, France St-Hilaire et François Courcy
pp. 1-8

Déterminants organisationnels de la santé des travailleurs : une revue systématique de méta-analyses
Guylaine Landry, Patrice Daneau, Yanick Provost Savard, Adélaïde Vautier et Justine Dima
pp. 9-19

Le « Big Data » : opportunité et prudence
Anaïs Thibault-Landry, Lara Manganelli et Kathleen Bentein
pp. 20-28

La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail
Jessica Tornare et Natalie Rinfret
pp. 29-43



Comité de rédaction

Alina N. Stamate
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)
Rédactrice en chef

Charles Baron
Université Laval

Roland Foucher
Université du Québec en Outaouais (UQO)

Kathleen Bentein
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Christophe Paris
Société de Transport de Montréal (STM)

Pascale L. Denis
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Santé organisationnelle : quels défis attendent les chercheurs de demain ?

Philippe Dubreuil¹, Justine Dima², Marie-Pier Boivin³, France St-Hilaire⁴ et François Courcy⁵

¹ Université du Québec à Trois-Rivières, philippe.dubreuil@uqtr.ca

² Université Laval

³ Université de Sherbrooke

⁴ Université de Sherbrooke

⁵ Université de Sherbrooke

Le présent article a pour objectif d'examiner par une approche collaborative les besoins de la pratique et de la recherche relatifs à la santé organisationnelle et de favoriser la discussion autour d'un agenda de recherche sur les interventions en la matière. À partir d'une consultation effectuée directement auprès de chercheurs et de praticiens lors d'ateliers de discussion, de nombreux thèmes ont été évoqués en tant que priorités de recherche pour l'avenir. Plus spécifiquement, les participants indiquent que la santé du personnel, la récupération après le travail, le développement d'environnements alliant santé et productivité, l'utilisation de méthodes de recherche pragmatiques et la transformation du monde du travail sur les plans social, technologique et organisationnel constitueraient les principaux défis auxquels devront s'attaquer les chercheurs. Ces éléments sont présentés et discutés afin d'éclairer les travaux à venir dans ce secteur émergent.

Mots-clés : santé organisationnelle, interventions, recherche, innovation, analyse thématique

Introduction

La santé organisationnelle regroupe un ensemble de savoirs et de pratiques qui promeuvent l'efficacité, la santé et la pérennité des systèmes en considérant les interrelations complexes reliant ces constituantes (Adkins, 1999). Son étude provient d'un champ de recherche transdisciplinaire sur la santé au travail et ses conséquences pour le bien-être, l'efficacité et le bon fonctionnement des individus et des organisations (Macik-Frey, Quick, & Nelson, 2007). Bien qu'elle interpelle une approche transdisciplinaire (Leka & Houdmont, 2010 ; Macik-Frey et al., 2007), elle a été jusqu'à présent étudiée principalement dans une perspective disciplinaire et sous certains angles, particulièrement sur le plan théorique de la santé individuelle du travailleur (Dagenais-Desmarais, Dufour, St-Hilaire, & Hébert, 2013). La santé organisationnelle a ainsi été peu étudiée en tenant compte à la fois du bien-être du travailleur et de la performance de l'organisation, ce qui freine momentanément l'émergence d'une nouvelle configuration intégrée des savoirs (Courcy, Boudrias, & Montani, 2018).

Alors que les priorités de la recherche s'affirment dans ce nouveau paradigme, les pratiques contemporaines associées à ces enjeux fondamentaux de la gestion du

personnel foisonnent. Sous le vocable de santé et qualité de vie au travail (SQVT), pour l'Europe, et de santé organisationnelle (SO) pour l'Amérique, chercheurs et praticiens apportent une contribution dans ce nouveau modèle de l'entreprise pérenne. Toutefois, les efforts demeurent asynchrones, voire disparates, entre la recherche et la pratique. Comme le souligne Henderson (2010), la conjugaison de ces efforts au sein d'une approche collaborative s'avère capitale afin de répondre aux impératifs des utilisateurs de connaissances. Cet article propose donc une démarche ancrée dans une recension menée directement auprès de chercheurs et de praticiens visant à alimenter la discussion autour d'un agenda de recherche permettant d'orienter les futurs travaux des acteurs engagés dans le développement d'interventions dans ce champ disciplinaire émergent.

État de la connaissance sur les besoins et nécessité d'une approche collaborative

Nouveau concept des plus populaires dans le discours des gestionnaires, des représentants syndicaux et des décideurs, la SO s'appuie sur nombre d'études empiriques importantes en quantité et en qualité, dont la visée, au moment de leur réalisation, n'était toutefois que rarement liée à l'avancement des connaissances

fondamentales sur ce construit. Il apparaît dès lors pour le moins particulier de constater qu'à l'inverse des pratiques scientifiques usuelles, le concept et ses principaux modèles n'en soient qu'aux balbutiements d'une intégration théorique. Il manque en effet, à ce jour, une définition du concept de SO intégrant ses principaux éléments clés et l'élaboration de modèles théoriques postulant clairement les interrelations complexes entre ses principales constituantes et leurs covariables (Courcy et al., 2018).

Toujours dans les prémisses de la SO, plusieurs observateurs désignent ce champ d'investigation comme étant complexe, toujours peu étudié et encore mal circonscrit sur les plans théoriques et conceptuels (Dagenais-Desmarais et al., 2013). Bien qu'il soit maintenant recommandé d'adopter une approche intégrée pour faire progresser l'étude de la SO (Stenfors-Hayes, Hasson, Augustsson, Hvitfeldt Forsberg, & von Thiele Schwarz, 2014), trop peu de chercheurs utilisent en ce moment une telle approche (Kaplan, DeShon, & Tetrick, 2017). Alors qu'elle se définit comme l'état de fonctionnement complet et sans entrave de tous les processus organisationnels (Xenedis & Teaocharous, 2014), la SO a été peu étudiée en tenant compte à la fois du bien-être du travailleur et de la performance de l'organisation, ce qui enrichirait le concept en le définissant comme l'état de fonctionnement optimal d'un système marqué par la présence chez les individus d'un état positif de santé et de bien-être psychologique, conjugués à la présence en continu de performances individuelles et groupales attendues (Dagenais-Desmarais et al., 2013).

Souvent référée, la thèse de l'employé heureux-performant de Zelenski, Murphy et Jenkins (2008) mérite à cet égard de nouvelles considérations afin de mieux comprendre la complexité des liens unissant santé, bien-être et performance. Les chercheurs sont encouragés, depuis une dizaine d'années, à approfondir ces liens et mènent en ce sens nombre de travaux, souvent sous l'angle d'une analyse dyadique de ses principales composantes, comme santé-performance et bien-être-performance, et leurs déterminants (Cameron & Spreitzer, 2012; NIOSH, 2012). Pour Kaplan et al. (2017), de nombreux besoins demeurent toutefois en suspens et méritent une attention immédiate. Bien qu'importants, les défis théoriques et conceptuels qui incombent aux chercheurs se doivent en effet de considérer les besoins des praticiens, des utilisateurs de connaissances et des décideurs; sans connaître leurs besoins, il demeure difficile de bien saisir et de corroborer les priorités de nouveaux savoirs destinés

au plus grand nombre. Par ailleurs, une mise en commun conjuguée entre chercheurs et acteurs des besoins réciproques en matière de connaissances sur la SO participe activement à la coconstruction des savoirs (Audoux & Gillet, 2011). Sous l'angle de la recherche collaborative (Johnson, 2014), un tel échange enrichirait à la fois les priorités scientifiques et celles de la pratique.

En considérant l'état des connaissances et les nombreuses priorités formulées pour ce domaine en émergence, cette étude propose ainsi d'examiner par une approche collaborative les besoins de la pratique et de la recherche relatifs à la SO, et de favoriser la discussion autour d'un agenda de recherche permettant d'orienter les travaux sur les interventions en la matière.

Méthode

Participants et procédure

Dans le cadre d'une initiative internationale, une délégation d'entreprises québécoises et françaises ont participé à une journée d'échange qui avait pour objectif un partage des meilleures pratiques en SO-SQVT. Un total de 104 participants (34.6 % hommes; 65.4 % femmes) provenant du Québec (70.2 %) et de la France (29.8 %), et représentant une large diversité de secteurs d'emploi (25 % services professionnels, scientifiques et techniques; 20.2 % administration publique; 17.3 % soins de santé et assistance sociale; 11.5 % services d'enseignement; 9.6 % finances et assurances; 7.7 % fabrication; 3.9 % industrie de l'information et industrie culturelle; 1 % transport et entreposage; 3.8 % autres) étaient présents et ont constitué l'échantillon à l'étude. La journée d'échange était centrée autour de conférences suivies de périodes de discussion en tables rondes de 6 à 8 participants (pour un total de 17 tables). En avant-midi, deux conférences ont été offertes par des chercheurs respectivement sous les thèmes des « retombées de la norme *Entreprise en santé* » et de « la santé des cadres et les pratiques favorisant la santé ». En après-midi, deux conférences ont été offertes par des représentants d'entreprises afin de mettre en valeur des pratiques innovantes en SO-SQVT mises en place par ces dernières. Suite à la première conférence, la question « quelles sont les priorités organisationnelles pour les interventions en santé et en qualité de vie au travail auxquelles les chercheurs doivent répondre ? » a été posée aux participants. De même, suite à la deuxième conférence, la question « quelles sont les priorités organisationnelles pour la santé et la qualité

de vie au travail des managers auxquelles les chercheurs doivent répondre?» a été posée aux participants. Enfin, au terme de la journée, la question «quelles recherches devraient être menées pour relever les défis d'intervention en santé et qualité de vie au travail dans les dix prochaines années?» a été posée aux participants.

Cet article fait l'objet du troisième atelier de discussion en table ronde dont la question était «quelles recherches devraient être menées pour relever les défis d'intervention en santé et qualité de vie au travail dans les dix prochaines années?». Celle-ci a été retenue puisqu'elle permettait aux participants d'exprimer ce qu'ils retenaient de l'ensemble de la journée et d'orienter la discussion à la fois sur les besoins prioritaires ainsi que sur les enjeux d'avenir en SO-SQVT. Nous avons également été à même de constater qu'un certain effet d'apprentissage a été présent concernant la forme des ateliers et que les contenus thématiques étaient les plus riches pour cette troisième question.

Les ateliers de discussion ont fait l'objet d'une préparation rigoureuse menée par un comité de travail regroupant trois chercheurs et deux étudiants en SO. Le comité a tenu trois séances de travail distinctes afin de formuler les questions à discuter et d'établir le déroulement des ateliers (d'une durée de 25 minutes chacun). Lors de la journée thématique, un animateur (chercheur) et un preneur de notes (étudiant) accompagnaient chacune des 17 tables de discussion, auxquelles les conversations étaient également enregistrées. Une fois le temps d'échange terminé, chaque animateur de table devait transmettre, avec l'accord par consensus du groupe, deux priorités sous forme de mots-clés par l'application de vote *PollEverywhere*¹. Une fois les deux priorités transmises, un comité d'experts (quatre personnes) observait les réponses disposées graphiquement par l'application afin d'en dégager les principales tendances. Ces experts réunissaient à la fois des chercheurs et des praticiens reconnus pour leur expertise. L'un des experts partageait ensuite à l'ensemble des participants le graphique final et les grandes tendances résumant les priorités retenues par les tables. Lors de cette journée, les chercheurs et les étudiants devaient s'en tenir strictement à leurs rôles respectifs afin d'éviter

d'influencer les praticiens et n'ont ainsi pas eu voix au chapitre durant les ateliers de discussion.

Nous souhaitions toutefois donner la parole à ceux-ci dans le cadre d'une seconde activité, tenue de manière identique lors d'une journée de recherche thématique dédiée à la SO regroupant 19 chercheurs (9 professeurs et 10 étudiants de 3e cycle) provenant de cinq universités québécoises (Université de Montréal, Université Laval, Université de Sherbrooke, Université du Québec à Montréal, Université du Québec à Trois-Rivières). La même question leur a été soumise et ceux-ci ont pu s'exprimer en petits groupes de discussion (4 à 7 participants) avec animateur.

Stratégie d'analyse

Les mots-clés² recueillis lors des ateliers interactifs ont fait l'objet d'une analyse qualitative rigoureuse. La stratégie adoptée est celle de l'analyse thématique inductive qui consiste à extraire des thèmes dans les données (Braun & Clarke, 2006), sans thèmes a priori. Le défi de ce type d'analyse repose sur la capacité à trouver des libellés évocateurs pour les mots-clés similaires ainsi qu'à regrouper les libellés sous des thèmes porteurs de sens. Lorsque les mots-clés transmis par les participants étaient flous ou polysémiques, les enregistrements des tables étaient écoutés afin de bien comprendre le sens des propos sur les mots-clés retenus et partagés. Deux étudiantes au doctorat spécialisées en santé psychologique au travail ont procédé à un premier codage des mots-clés (identification des libellés et leur thématization) qui a été soumis à une troisième codeuse, chercheuse et spécialiste de la SO. Dès lors, un processus itératif a été entrepris afin de revoir le codage pour les quatre ateliers, et ce, jusqu'à ce que l'arbre de codes initial soit satisfaisant. Enfin, le résultat de l'analyse a été soumis à un quatrième codeur, chercheur également spécialisé en SO, afin d'examiner la justesse du codage et d'amener les précisions nécessaires.

Résultats

À titre de rappel, les deux groupes de participants ont été invités à répondre, au moyen de consensus par

¹ *PollEverywhere* est un logiciel de sondage interactif permettant la compilation et la diffusion en direct de résultats provenant d'un auditoire.

² Ci-après en caractères italiques.

tables de discussion, à la question suivante : « quelles recherches devraient être menées pour relever les défis d'intervention en santé et qualité de vie au travail dans les dix prochaines années? » L'analyse des données fait ressortir trois principaux thèmes dans les réponses (voir Tableau 1), soit la *santé*

organisationnelle (incluant 2 sous-thèmes et 6 mots-clés), les *meilleures pratiques* (incluant 3 sous-thèmes et 10 mots-clés) ainsi que *l'évolution de l'environnement de travail* (incluant 3 sous-thèmes et 19 mots-clés).

Tableau 1

Arbre thématique des résultats

| Thèmes généraux | Sous-thèmes | Défis d'intervention en SO | Chercheurs | Praticiens | | |
|---|----------------------------|--|-----------------------------|-------------------|---|---|
| Santé organisationnelle | État du travailleur | <i>Santé des employés</i> | X | X | | |
| | | <i>Santé des cadres</i> | X | X | | |
| | | <i>Récupération et détachement psychologique</i> | X | | | |
| | État de l'organisation | <i>Productivité</i> | | | X | |
| | | <i>Environnement sain</i> | | | X | |
| | | <i>Motivations</i> | | | X | |
| Meilleures pratiques | Appui sur l'existant | <i>Littérature scientifique</i> | X | | | |
| | | <i>Recenser les succès organisationnels</i> | | X | | |
| | Méthode | <i>Indicateurs durables</i> | | | X | |
| | | <i>Évaluations des interventions</i> | | | X | |
| | | <i>Recherche-action</i> | X | | X | |
| | | <i>Neurosciences</i> | | | X | |
| | | <i>Évaluations des retombées</i> | X | | X | |
| | Développement des employés | <i>Influences</i> | | | X | |
| | | <i>Avancement de carrière</i> | | | X | |
| | | <i>Développement des compétences</i> | | | X | |
| Environnement évolutif | Organisation du travail | <i>Gestion du changement</i> | X | X | | |
| | | <i>Évolution</i> | X | X | | |
| | | <i>Mutation du salariat</i> | | X | | |
| | | <i>"Slow work"</i> | | X | | |
| | | <i>Cotravail</i> | | X | | |
| | | <i>Demandes contradictoires</i> | | X | | |
| | | <i>Interdisciplinarité</i> | | X | | |
| | | <i>Transversalité</i> | | X | | |
| | | <i>Intelligence collective</i> | | X | | |
| | Technologique | <i>Droit à la déconnexion</i> | X | | X | |
| | | <i>Effets de l'utilisation</i> | | | X | |
| | | <i>Mégadonnées</i> | | | X | |
| | | Sociétal | <i>Diversité culturelle</i> | | | X |
| | | | <i>Mondialisation</i> | | | X |
| | | | <i>Sens du travail</i> | | | X |
| <i>Équilibre vie professionnelle et personnelle</i> | X | | | | | |
| <i>Petites entreprises</i> | | | | X | | |
| <i>Politique publique incitative</i> | | | X | | | |
| | <i>Urbanisme</i> | | | X | | |

Note : n = 104

Santé organisationnelle

État du travailleur. Les chercheurs et les praticiens maintiennent l'importance de poursuivre les recherches sur la *santé des employés*, et précisent qu'une attention plus particulière devrait être portée à la *santé des cadres*, puisque peu d'études ont été réalisées à ce jour et que les cadres représentent une population particulièrement à risque. Par ailleurs, les chercheurs mettent notamment de l'avant la nécessité de développer des *interventions* visant à faciliter chez l'ensemble des travailleurs la *récupération*, un processus permettant à l'individu de retrouver l'énergie dépensée tout au long de la journée au travail, et le *détachement psychologique*, c'est-à-dire leur capacité à mettre de côté leurs pensées en lien avec le travail lorsqu'ils n'y sont pas.

État de l'organisation. Les praticiens considèrent qu'il est essentiel pour les recherches futures de continuer à s'interroger sur l'état de l'organisation. Entre autres, ils encouragent les chercheurs à s'intéresser aux caractéristiques d'un *environnement* de travail *sain*. Selon eux, une clarification supplémentaire des caractéristiques d'un tel cadre de travail et des propositions de stratégies permettant de développer et de maintenir cet environnement seraient bénéfiques pour les travailleurs et les organisations. De plus, les praticiens croient aussi qu'il serait pertinent de mener davantage de recherches sur les leviers et les obstacles à la *productivité* des employés, ce qui constitue un enjeu important pour les organisations. Enfin, agir sur la *motivation* des employés envers les interventions en SO est l'un des besoins exprimés par les professionnels, tel qu'illustré par l'extrait suivant :

Nous on a un gros défi sur les programmes de santé, c'est qu'on touche des publics différents de ceux qui sont les plus sensibles au sujet de santé. Donc, ça aussi je pense que dans la recherche, il y aura vraiment besoin des recherches sur l'utilisation, la motivation, tout le travail motivationnel sur le changement, ça aussi je pense que ça va prendre de l'ampleur dans les 10 ans qui viennent. (participant praticien table 5)

Meilleures pratiques

Appui sur l'existant. Les chercheurs et les praticiens ont tous évoqué la nécessité de s'appuyer davantage sur les connaissances déjà en place afin de faire progresser la recherche en SO. Si les chercheurs suggèrent de puiser davantage dans les savoirs actuels provenant de la *littérature scientifique* et d'en faire une utilisation diligente pour relever les nouveaux défis d'intervention en SO, les praticiens proposent plutôt de recenser les *succès organisationnels* pour s'en inspirer tant dans les travaux de recherche que dans le développement d'interventions en SO. Selon ces derniers, une meilleure recension, documentation et diffusion des succès organisationnels en matière de SO encouragerait le développement d'interventions plus efficaces.

Méthode. En ce qui a trait aux meilleures pratiques, les chercheurs et les praticiens identifient également l'utilisation des meilleures et plus récentes méthodes de recherche comme une priorité pour faire progresser les connaissances sur les interventions en SO. Plus spécifiquement, selon les praticiens, les recherches gagneraient d'abord à identifier des *indicateurs*³ concrets et validés scientifiquement afin de permettre aux organisations de les opérationnaliser et d'*évaluer* rigoureusement les *interventions* mises en place. Par exemple, un participant croit qu'« en termes d'études ce serait peut-être une étude qui permet d'identifier [quels sont] les indicateurs à suivre et pas que financiers » (participant praticien table 9). De plus, les praticiens nomment le besoin de faire un suivi *durable* des interventions, c'est-à-dire d'être en mesure d'apprécier les effets à long terme de celles-ci et d'utiliser des outils qui demeurent comparables avec les années. À ce titre, les chercheurs et les praticiens s'accordent aussi sur l'utilité de ces indicateurs pour évaluer efficacement les *retombées* des interventions en SO. Les chercheurs et les praticiens indiquent par ailleurs qu'il serait pertinent de considérer des méthodes novatrices, telles que la *recherche-action* pour développer le savoir et les interventions en SO, cette dernière permettant de construire la connaissance en offrant un format particulièrement bien adapté aux besoins actuels alliant la recherche, la réalité sur le terrain et les retombées rapides pour les organisations, comme l'illustre l'extrait suivant :

³ Les praticiens ont de la difficulté à définir le mot *indicateur*. Ils sont à la recherche d'éléments qui peuvent être mesurés pour évaluer plus facilement les interventions mises en place.

Ce serait d'aller vers la recherche-appliquée et des choses qui parlent au milieu de travail. [...] de rendre la recherche plus appliquée, de favoriser les choses comme aujourd'hui, le milieu de travail et la recherche qui se rejoignent. (participant-praticien table 5)

Enfin, les praticiens conseillent également de s'intéresser davantage aux méthodes et aux découvertes issues des *neurosciences*, puisqu'elles sont susceptibles d'apporter de nouvelles pistes de solutions à des enjeux de plus en plus criants auprès des travailleurs, comme le développement de stratégies leur permettant de mieux gérer les pensées multiples, c'est-à-dire toutes les pensées en lien avec leurs responsabilités et leurs tâches au travail, et la charge mentale liée à leur emploi.

Développement des employés. En dernier lieu, les praticiens encouragent aussi les chercheurs à s'intéresser aux meilleures pratiques qui concernent le développement des employés et à proposer des outils permettant de le faciliter. Ce développement concerne à la fois l'avancement de leur *carrière*, les meilleures stratégies pour *influencer* leur engagement et l'optimisation de *compétences* davantage liées à leur savoir-être et à leur leadership.

Environnement évolutif

Organisation du travail. En ce qui concerne l'organisation du travail, les chercheurs et les praticiens s'accordent d'abord sur la nécessité de poursuivre des recherches sur la *gestion du changement*, qui est désormais perçue comme un état permanent de l'organisation et qui nécessite le développement de nouveaux modèles théoriques pour en appréhender la réalité ainsi qu'en faire une saine gestion. Tel que mentionné par un participant praticien (table 16), « [...] tout le volet agilité, de gérer autrement parce qu'une organisation c'est que du changement [...]. Comment on peut implanter des choses dans un contexte de changement perpétuel? ». De plus, les chercheurs et les praticiens relèvent le besoin d'étudier les effets des nouvelles technologies sur l'évolution rapide de l'organisation du travail, notamment l'apparition du *cotravail* (aussi appelé *coworking*), qui est un nouveau type d'organisation de travail favorisant l'échange et la flexibilité du lieu de travail, le développement des emplois de l'avenir et le changement des lieux de travail (ce qui inclut le travail virtuel). Ensuite, les praticiens nomment comme sujet important à examiner la *mutation du salariat*, qui se traduit par un changement des statuts des travailleurs,

un cumul d'emplois de plus en plus fréquent et un mouvement de désalarisation croissant. Les praticiens ajoutent aussi que certains aspects émergents de l'organisation du travail requièrent davantage de recherches pour en comprendre le fonctionnement, tels que les effets potentiellement positifs sur la SO du *travail ralenti* (*slow work*), dont l'idée est de travailler moins, mais mieux et donc de ralentir le rythme de travail. Enfin, selon les praticiens, plusieurs *demandes* sont parfois *contradictoires*, puisque les exigences sont de plus en plus élevées tandis que les capacités du travailleur sont quant à elles limitées. Ils suggèrent que des recherches soient menées afin d'établir le degré d'équilibre entre les demandes organisationnelles et les ressources dont les travailleurs disposent en quantité limitée. Pour terminer, le caractère collectif de l'organisation du travail apparaît comme une piste de recherche prometteuse, et il se manifeste notamment à travers des thèmes tels que la *transversalité*, soit un type de gestion qui ne tient pas compte de la notion de hiérarchie, l'*intelligence collective*, une forme d'intelligence qui résulte d'un groupe et qui serait supérieure à la somme des intelligences individuelles de ses membres, et l'*interdisciplinarité*, qui est une coopération entre membres de disciplines différentes. Selon les praticiens, cette piste permettrait de mieux comprendre la manière dont les différentes parties prenantes travaillent ensemble et la teneur de la valeur ajoutée de ces différentes formes de collectivisme pour l'amélioration de la SO.

Technologique. En ce qui concerne l'environnement technologique entourant les travailleurs, les chercheurs et praticiens nomment conjointement le *droit à la déconnexion* comme sujet d'étude émergent, celui-ci étant inspiré d'une politique française nouvellement établie. Selon eux, les recherches futures devraient porter sur le besoin des travailleurs de ne pas répondre à leurs courriels, messages et autres outils de communication après le travail, ainsi que sur les effets de cette nouvelle pratique sur la SO. Ensuite, selon un participant-praticien (table 5), « [...] ce que la recherche gagnerait à apporter au monde organisationnel, ce serait des réponses sur les évolutions du milieu de travail et de la société de manière générale comme l'évolution technologique; l'impact que ça va avoir ». Autrement dit, tel que l'extrait suivant l'illustre, les praticiens relèvent comme thème clé à étudier les *effets de l'utilisation des nouvelles technologies intelligentes* issues de la quatrième révolution industrielle (p. ex. : intelligence artificielle) sur la SO.

Pour conclure, les praticiens soulignent la nécessité d'en apprendre davantage sur les *mégadonnées* et leur rôle dans les nouvelles contraintes organisationnelles, dans la nouvelle organisation du travail, et les conséquences de leur utilisation sur la SO.

Sociétal. Finalement, les praticiens appellent les chercheurs à s'interroger sur des sujets plus sociétaux liés à la *mondialisation* et à la *diversité culturelle* qui en découle. L'extrait suivant illustre la complexité engendrée par la mondialisation et ses effets néfastes sur la SO :

L'entreprise est en compétition contre d'autres entreprises pour survivre, pour produire plus. Les marchés mondiaux demandent une gymnastique financière épouvantable! Quand tu en es rendu là, et qu'on se bat pour ça, pour survivre, le petit individu qui vit des petits problèmes... C'est dur de faire de l'application de programmes, de politiques [...]. (participant praticien table 16)

Ensuite, selon les praticiens, les travailleurs d'aujourd'hui cherchent à donner plus de *sens à leur travail*. Ils soulèvent l'idée que ces travailleurs sont prêts à s'investir dans leur travail lorsqu'ils parviennent à y donner un sens et qu'ils s'y sentent heureux. De ce fait, l'étude de ce phénomène semble essentielle. Quant aux chercheurs, ils suggèrent la poursuite de travaux sur les déterminants de *l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle* des travailleurs. Les praticiens ont également soulevé la question des *petites entreprises*. En effet, bien que celles-ci représentent la majorité des entreprises, selon les participants, elles doivent composer au quotidien avec des ressources limitées tant sur le plan humain que sur le plan financier. De ce fait, il serait pertinent de mener des études spécifiques sur ce type d'organisation afin de les guider dans la mise en place de pratiques de SO adaptées. Enfin, les praticiens proposent que des recherches relèvent les meilleures *politiques publiques incitatives* (p. ex. : mesures fiscales) qui pourraient être offertes afin que les organisations soient en mesure de relever les défis d'intervention en SO. Pour terminer, les praticiens souhaitent que la recherche s'intéresse à l'évolution de *l'urbanisme* afin de comprendre les défis que celui-ci peut représenter pour la SO.

Discussion

En somme, l'objectif du présent article était d'examiner par une approche collaborative les besoins de la pratique et de la recherche relatifs à la SO et de favoriser la discussion autour d'un futur agenda de recherche sur les interventions en la matière. Il ressort essentiellement de cette démarche que les recherches doivent continuer à s'attarder au développement d'interventions favorisant la santé psychologique, et ce particulièrement auprès des gestionnaires, afin de favoriser un environnement de travail sain, motivant et productif pour relever les défis de demain. À cet effet, les chercheurs devront notamment s'assurer de travailler de manière pragmatique et d'œuvrer en étroite proximité avec les organisations en utilisant des méthodes novatrices telles que la recherche-action. Enfin, ils devront aussi considérer l'environnement évolutif des organisations, en demeurant particulièrement attentifs aux formes émergentes d'organisation du travail, aux nouvelles technologies ainsi qu'aux prochains défis sociaux liés à la mondialisation, à l'accélération des changements et à la transformation des valeurs.

Bien que cette étude ait été menée auprès d'échantillons diversifiés de chercheurs et de praticiens provenant de la France et du Québec, il convient de rappeler que les résultats doivent être interprétés avec circonspection, puisqu'ils s'inscrivent dans le contexte d'une initiative spécifique rassemblant une variété d'acteurs de la francophonie interpellés par la SO-SQVT. Des participants provenant d'autres pays ou d'autres secteurs d'activité auraient pu porter des regards différents sur cette question. De même, il est possible que les réponses des participants aient pu être influencées par le contenu des conférences qui ont eu lieu durant la journée.

Il demeure que la présente étude constitue une première proposition permettant de mettre de l'avant, sur la base des recommandations de professionnels et de chercheurs avisés en SO, une voie à suivre pour les années à venir. S'appuyant sur une concertation entre les milieux académique et professionnel ancrée dans une vision responsable de la recherche (CRRBM, 2017), celle-ci aspire à servir de phare pour les chercheurs dans leurs futurs travaux.

Références

- Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 129–137. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.1037/0735-7028.30.2.129>
- Audoux, C., & Gillet, A. (2011). Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction. *Revue Interventions économiques*, 43, 1-19. Repéré à : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1347>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (2012). *The Oxford handbook of positive organization scholarship*. New York, NY : Oxford University Press.
- Community for Responsible Research in Business and Management (CRRBM) (2017). *A vision of responsible research in business and management: Striving for useful and credible knowledge*. Repéré à : https://rrbm.network/wp-content/uploads/2017/09/White_Paper.pdf
- Courcy, F., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2018). Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(2), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.07.002>
- Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F., & Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec ? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 68(4), 661–681. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.7202/1023010ar>
- Henderson, J. (2010). Expert and lay knowledge: A sociological perspective. *Nutrition & Dietetics*, 67, 4-5. <https://doi.org/10.1111/j.1747-0080.2010.01409.x>
- Johnson, M. L. (2014). *La recherche collaborative : apprentissages et guide*. Repéré à : https://socialsciences.uottawa.ca/cura/sites/socialsciences.uottawa.ca/cura/files/guide_rech_coll_ab_final.pdf
- Kaplan, S., DeShon, R. P., & Tetrick, L. E. (2017). The bigger picture of employee well-being: Its role for individuals, families and societies. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*. Repéré à : http://www.siop.org/SIOP-SHRM/2017_02_SHRM-SIOP_Employee_Well-being.pdf
- Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational Health Psychology*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2007). Advances in occupational health: From a stressful beginning to a positive future. *Journal of Management*, 33(6), 809–840. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.1177/0149206307307634>
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2012). *Research compendium: The NIOSH total worker health™ program: Seminal Research paper 2012*. Washington, DC: Auteur.
- Stenfors-Hayes, T., Hasson, H., Augustsson, H., Hvitfeldt Forsberg, H., & von Thiele Schwarz, U. (2014). Merging occupational health, safety and health promotion with lean: An integrated systems approach (the Leanhealth project). Dans C. Biron, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Éds.), *Creating healthy workplaces: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness* (pp. 281-298), Farnham, VT: Gower.
- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562-570. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.10.584>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521–537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087>

Déterminants organisationnels de la santé des travailleurs : une revue systématique de méta-analyses*

Guylaine Landry¹, Patrice Daneau², Yanick Provost Savard³, Adélaïde Vautier⁴ et Justine Dima⁵

¹ ESG UQÀM, landry.guylaine@uqam.ca

² Université de Sherbrooke

³ Université de Montréal

⁴ Université de Montréal

⁵ Université Laval

Malgré de nombreuses études concernant les effets du travail sur la santé des travailleurs, les connaissances à ce sujet restent peu intégrées. Cette étude vise donc à dresser un bilan des connaissances sur les déterminants organisationnels de la santé psychologique et physique pour mieux sélectionner les interventions organisationnelles à implanter. Une revue systématique de méta-analyses a été réalisée; 163 méta-analyses ont été retenues exposant 791 relations entre les déterminants organisationnels et la santé. Les résultats démontrent un faible effet des déterminants organisationnels recensés sur la santé physique tandis que la culture organisationnelle, renvoyant aux perceptions de justice, de respect et de soutien, de même que le leadership, se révèlent les déterminants ayant les plus forts liens avec la santé psychologique.

Mots-clés: Santé psychologique, santé physique, déterminants organisationnels, méta-analyse, revue systématique.

Introduction

Les effets du travail sur la santé des travailleurs font l'objet depuis plusieurs années d'un intérêt soutenu des chercheurs et praticiens (Achille, 2003a, 2003b; Dagenais-Desmarais, Dufour, St-Hilaire, & Hébert, 2013; Day & Randell, 2014; Gatchel & Kishino, 2012). En plus des risques physiques encore présents dans certains milieux de travail, les travailleurs doivent désormais composer avec de nouveaux risques psychosociaux qui contribuent aux problèmes de santé (Baril-Gingras, Montreuil, & Fournier, 2013; Vézina et al., 2011). Les contrecoups de ces problèmes de santé se traduisent par de l'absentéisme, du présentéisme et le roulement de personnel (Vézina et al., 2011) qui engendrent des pertes estimées en milliards de dollars pour les organisations canadiennes (Commission de la santé mentale du Canada, 2017). En outre, de plus en plus d'études font état des interrelations entre le bien-être des travailleurs et les performances au travail (Cooper & Bevan, 2014; Courcy, Boudrias, & Montani, 2018). Une main-d'œuvre motivée et en santé s'avère une ressource clé permettant aux organisations contemporaines de survivre et de prospérer en temps de turbulences économiques, en plus de favoriser l'attraction et la

rétenion des meilleurs talents (Cooper & Bevan, 2014; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). La santé des travailleurs représente en somme un enjeu de performance pour les organisations (Cooper & Bevan, 2014; Day & Nielsen 2017; Grawitch & Ballard, 2016; Lowe, 2010). Ainsi, acquérir une meilleure compréhension des déterminants organisationnels de la santé des travailleurs – soit les facteurs qui contribuent à leur santé – s'avèrerait crucial pour ces organisations.

Conceptions de la santé des travailleurs

L'Organisation mondiale de la Santé a défini la santé comme un état de bien-être physique, mental et social et qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie (1948). Par prolongement, il y a maintenant consensus sur le fait que la santé au travail est un concept qui englobe des dimensions physique et psychologique (p. ex. Achille, 2003b; Dagenais-Desmarais et al., 2013; Danna & Griffin, 1999; Testa & Simonson, 1996) et qui se caractérise à la fois par l'absence d'états négatifs (p. ex. épuisement professionnel, stress, troubles musculo-squelettiques) et la présence d'états positifs (p. ex. satisfaction, motivation, sentiment d'efficacité) (p. ex. Achille, 2003a, 2003b; Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011; Kelloway &

* Les auteurs remercient François Courcy, Université de Sherbrooke, pour sa contribution à l'article.

Day, 2005; Keyes, 2003, 2005). C'est dans cette perspective que nous nous intéressons aux indicateurs positifs et négatifs de la santé physique et psychologique des travailleurs.

Déterminants organisationnels de la santé des travailleurs

Alors que l'ensemble des acteurs – praticiens, chercheurs et décideurs – soutiennent depuis longtemps que les organisations doivent éviter de nuire à la santé et la sécurité physique et psychologique de leurs membres, ce n'est que plus récemment qu'ils reconnaissent que les organisations peuvent aussi représenter des vecteurs de bien-être (Burton, 2010; Conference Board du Canada, 2017; Day & Randell, 2014). Défi d'envergure pour plusieurs organisations, la mise en place d'une stratégie efficace qui englobe la prévention des risques à la santé physique et psychologique et la promotion du bien-être passe entre autres par la création et le maintien d'un milieu de travail sain, sécuritaire et stimulant (Day & Nielsen, 2017). De fait, de nombreux chercheurs (Cooper & Patterson, 2008; Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006; Kelloway & Day, 2005; Kelloway, Hurrell, & Day, 2008; Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, & Mcgrath, 2004) insistent pour que l'on porte une attention particulière aux caractéristiques organisationnelles dans lesquelles le travail se réalise et qui ont des effets sur la santé des travailleurs. Un milieu de travail sain fournit des ressources et promeut des pratiques qui agissent comme des déterminants de la santé des travailleurs et leur permettent non seulement de protéger leur santé et de prévenir les risques, mais aussi d'optimiser leur fonctionnement et favoriser leur bien-être (Day & Nielsen, 2017).

À la lumière des connaissances scientifiques relatives à l'influence du travail sur la santé des travailleurs, nombre de travaux (Day & Randell, 2014; Grawitch et al., 2006; Kelloway & Day, 2005) ont tenté de circonscrire les composantes des milieux de travail sains. En particulier, Day et Nielsen (2017) proposent un modèle intégré (couvrant à la fois la notion de prévention des risques et de promotion du bien-être) comprenant dix composantes qui agiraient comme des déterminants de la santé des travailleurs, tout en générant des retombées positives pour l'organisation et la société. Ces composantes, desquelles des pistes d'intervention sont suggérées, sont: 1) les caractéristiques du travail, 2) l'implication et le développement des employés, 3) les relations avec les collègues, 4) les relations

avec le supérieur, 5) les comportements de leadership, 6) les relations avec les clients, 7) la responsabilité sociale de l'entreprise, 8) la culture de soutien, de respect et de justice, 9) la conciliation travail-famille, et 10) la sécurité de l'environnement de travail.

Or, les catégorisations des déterminants de la santé au travail telle que celle proposée par Day et Nielsen (2017) ne permettent pas de relever les composantes du milieu de travail qui sont les plus influentes sur la santé des travailleurs. La prolifération des études empiriques des dernières années au sujet des liens entre le travail et la santé des travailleurs mène aujourd'hui à un bassin de connaissances scientifiques imposant, mais éparés. Ainsi, les chercheurs et les praticiens sont dépourvus d'un portrait actualisé des déterminants organisationnels de la santé des travailleurs et, conséquemment, d'indications claires sur les composantes des milieux de travail sur lesquelles l'on devrait intervenir en priorité. L'objectif du présent article consiste à synthétiser le corpus de connaissances empiriques sur les déterminants organisationnels de la santé des travailleurs, et ainsi mieux cibler les interventions organisationnelles à mettre en place pour favoriser leur santé physique et psychologique.

Méthode

Afin de faire un bilan des connaissances sur les déterminants organisationnels de la santé des travailleurs, une revue systématique de méta-analyses a été réalisée. La méta-analyse consiste à combiner statistiquement l'ensemble des données empiriques provenant d'études distinctes, dites primaires, sur une question donnée (Laroche, 2015). Elle permet notamment d'estimer avec plus de certitude la force du lien entre un déterminant (ou variable indépendante; p. ex. charge de travail) et une variable dépendante (p. ex. épuisement). La revue systématique est quant à elle une démarche rigoureuse qui permet d'identifier, d'évaluer et de synthétiser l'ensemble des recherches sur un sujet donné (Petticrew & Roberts, 2008). Cet exercice a été réalisé en cinq étapes.

Étape 1 : Revue de la documentation

La revue de la documentation a été effectuée dans les bases de données PsycINFO et Scopus. La recherche a porté sur les articles publiés entre janvier 2007 et février 2018. Cette période de plus de dix ans permet de capter les méta-analyses les

plus récentes qui elles-mêmes s'appuient sur des études primaires antérieures et concomitantes à cette période. Quatre ensembles de mots-clés (voir Tableau 1) ont été combinés pour effectuer la revue de la documentation. Cent-trente-cinq (135) articles ont été répertoriés dans PsycINFO et 610

dans Scopus. Après le retrait de 86 doublons, 659 publications ont été retenues. Les titres et les résumés de ces publications ont ensuite été consultés afin d'assurer qu'elles respectaient tous les critères d'inclusion énumérés au Tableau 1.

Tableau 1

Mots-clés, critères d'inclusion et informations extraites des méta-analyses¹

| Mots-clés utilisés pour la revue de la documentation | Critères d'inclusion des articles | Informations extraites des méta-analyses |
|---|--|---|
| 1) mot-clé portant sur le type d'article recherché (meta-analy*); 2) mots-clés portant sur le milieu du travail (worker*, job, workplace*, etc.); 3) mots-clés portant sur les déterminants organisationnels (task, workload, organizational justice, etc.); 4) mots-clés portant sur les indicateurs de santé (affect, well-being, health, etc.). | 1) être une méta-analyse; 2) rapporter au moins une relation entre un déterminant organisationnel et un indicateur de santé; 3) rapporter des résultats pour un échantillon de travailleurs; 4) dans le cas d'interventions, rapporter des résultats au même moment (excluant les relations pré-post); 5) présenter au moins un effet parmi la corrélation de Pearson moyenne (r), la corrélation de Pearson moyenne corrigée (ρ), le <i>odds ratio</i> ou le <i>risk ratio</i> . | 1) le nom et la définition du déterminant organisationnel; 2) le nom et la définition de l'indicateur de santé; 3) le nombre d'études primaires incluses dans la méta-analyse (k); 4) le nombre de participants inclus (n); 5) le type et la taille de l'effet entre le déterminant et l'indicateur de santé. |

En cas d'ambiguïté, le texte de l'article a été consulté. Un total de 486 articles a été exclu, laissant 174 méta-analyses pour la prochaine étape.

Étape 2: Extraction des informations

Neuf chercheurs ont contribué à l'extraction de l'information des 174 méta-analyses. Pour chaque relation entre un déterminant organisationnel et un indicateur de santé, plusieurs informations (voir le Tableau 1) ont été extraites et compilées dans une base de données. Au total, 1202 relations ont été codées à cette étape. Afin de s'assurer de l'exactitude du codage des données, 30 % des méta-analyses ont été sélectionnées aléatoirement pour une contre-vérification par un deuxième chercheur. Le taux d'accord moyen était de 92 % et les erreurs de transcription ont été corrigées.

Étape 3: Élagage

Cette étape vise à s'assurer qu'aucune relation ne soit dédoublée dans l'analyse des résultats. Certaines méta-analyses présentaient des relations pour un concept et ses sous-dimensions; nous n'avons alors conservé qu'un seul niveau d'analyse, menant au retrait de 103 relations. Aussi, constatant que certaines méta-analyses répertoriaient des relations entre les mêmes variables (p. ex. entre caractéristiques de la tâche et épuisement), nous n'avons conservé que la méta-analyse qui comptait le plus grand nombre d'études primaires (Cooper & Koenka, 2012). Cette façon de procéder assure un appui empirique complet pour chacune des relations répertoriées tout en évitant d'accorder un poids exagéré aux études primaires incluses dans plus d'une méta-analyse. Cela a mené

¹ La liste des méta-analyses incluses dans la revue systématique sera fournie sur demande adressée à la revue.

au retrait de 162 relations, tirées de 11 méta-analyses. Ainsi, 937 relations provenant de 163 méta-analyses sont restantes pour l'étape subséquente.

Étape 4: Catégorisation des variables

Parmi les 163 méta-analyses restantes, des dizaines de déterminants organisationnels et d'indicateurs de santé ont été répertoriés. Notre objectif étant de synthétiser cette information, nous avons procédé à la catégorisation de ces variables. Pour ce faire, une approche issue de l'analyse qualitative, soit le *template analysis* (King, 2012), a été adoptée. Ainsi, nous avons utilisé deux catégorisations de départ. Pour les déterminants organisationnels, nous avons eu recours à celle de Day et Nielsen (2017) comprenant les dix composantes énumérées en

première partie du présent article. Pour les indicateurs de santé, suivant les travaux de Testa et Simonson (1996) et de Keyes (2005), une catégorisation largement reconnue à quatre catégories a été retenue : 1) santé psychologique positive, 2) santé psychologique négative, 3) santé physique positive, et 4) santé physique négative. Nous avons suivi un processus itératif au cours duquel une partie des variables répertoriées dans les méta-analyses ont été catégorisées à partir de ces schèmes initiaux, lesquels ont été modifiés au besoin (par l'ajout, le retrait ou la modification de catégories), et ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les variables indépendantes et dépendantes aient été classées dans des versions améliorées des schèmes de catégorisations. Le résultat de cet exercice est présenté au Tableau 2.

Tableau 2

Catégorisation des déterminants organisationnels et des indicateurs de santé

| Déterminants organisationnels | |
|---|--|
| Catégories | Principales variables tirées des méta-analyses |
| 1. Caractéristiques du travail | Autonomie, contrôle, demandes émotionnelles, demandes physiques |
| 2. Relations avec les collègues | Soutien des collègues, climat relationnel, coopération |
| 3. Leadership | Leadership transactionnel/transformationnel, échange leader-member, supervision abusive, traits du superviseur |
| 4. Relations avec les clients | Interaction avec la clientèle |
| 5. Culture de soutien, de respect et de justice | Justice organisationnelle, soutien organisationnel perçu, harcèlement au travail, jeux politiques, bris du contrat psychologique |
| 6. Sécurité de l'environnement de travail | Climat organisationnel de sécurité, formation en santé et sécurité, exposition à des polluants |
| 7. Initiatives organisationnelles | Stratégies de socialisation, pratiques managériales hautement performantes, programmes de santé mieux-être, pratiques de communication |
| Indicateurs de santé | |
| Catégories | Principales variables tirées des méta-analyses |
| 1. Santé psychologique positive | Satisfaction au travail, engagement organisationnel, motivation, affects positifs, sentiment d'efficacité, estime de soi, implication |
| 2. Santé psychologique négative | Épuisement, anxiété, stress, symptômes dépressifs, cynisme, émotions négatives |
| 3. Santé physique | Diabète, cancer, blessures, troubles musculo-squelettiques, maux de tête, troubles du sommeil, troubles de l'appétit, fatigue physique |

Puisque la santé physique est opérationnalisée surtout par la prévalence d'indicateurs négatifs (p. ex. maladies, troubles), une seule catégorie, intitulée « santé physique », a été conservée.

Étape 5: Analyses

La dernière étape consiste à analyser les résultats pour les 937 relations restantes. Pour chaque relation, nous avons examiné le *type d'effet* rapporté. Afin d'assurer une plus grande cohérence des résultats, la statistique *r* (coefficients de corrélation) a été priorisée pour les relations impliquant un indicateur de santé psychologique,

alors que la statistique *OR* (*odds ratio*) a été priorisée pour la santé physique, puisqu'elles étaient respectivement plus présentes dans les méta-analyses impliquant ces indicateurs de santé. Pour chacune des relations répertoriées, nous avons codifié la *taille d'effet* selon le barème suivant : aucun effet = 0, faible effet = 1, moyen effet = 2, et grand effet = 3. Pour les *r*, nous nous sommes inspirés des normes de Cohen (1992), en valeur absolue, afin d'établir les plages d'effets rapportées au Tableau 3. De la même manière, nous avons utilisé les normes de Chen, Cohen et Chen (2010) en ce qui concerne les tailles d'effet des *odds ratio*².

Tableau 3

Type et taille d'effet

| | Corrélation (<i>r</i>) Santé psychologique | <i>Odds ratios</i> (<i>OR</i>) Santé physique |
|-------------------|---|--|
| Aucun effet (=0) | $r < .05 $ | $OR < 1.34$ |
| Faible effet (=1) | $.05 \leq r < .20 $ | $1.34 \leq OR < 2.575$ |
| Moyen effet (=2) | $.20 \leq r < .40 $ | $2.575 \leq OR < 5.09$ |
| Grand effet (=3) | $r \geq .40 $ | $OR \geq 5.09$ |

Après avoir attribué une taille d'effet (de 0 à 3) à chacune des relations, les relations comparables (soit celles impliquant des déterminants et des indicateurs de santé de mêmes catégories) ont été rassemblées (p. ex. leadership et santé psychologique positive). Puis une moyenne arithmétique des scores de taille d'effet a été calculée. Étant donné que les normes pour les moyennes de corrélations et pour les ratios ne sont pas compatibles entre elles, nous présenterons les résultats provenant d'une seule norme par catégorie d'indicateur de santé, ce qui nous amène à 791 relations.

Résultats

Les résultats de la revue systématique sont présentés au Tableau 4.

Caractéristiques du travail. La recension indique qu'un grand nombre de méta-analyses traitent des liens entre, d'une part, le contenu du travail (p.ex. autonomie, charge de travail, clarté de rôle) ou les conditions de travail (p. ex. horaire de travail, sécurité d'emploi), et la santé d'autre part. En effet, 335 relations ont été recensées, ce qui représente 42 % des relations retenues dans cette revue systématique. De manière générale, les résultats indiquent que les caractéristiques du travail ont un effet faible à moyen tant sur la santé psychologique positive que négative (1.72 et 1.57, respectivement), mais négligeable sur la santé physique (0.40). Des sous-catégories portant sur les demandes psychologiques et les demandes physiques du travail émergent également des méta-analyses répertoriées; on remarque des effets faibles à moyens entre les demandes psychologiques de la tâche d'une part et la santé psychologique positive (1.32) et négative (1.84) de

² Pour les corrélations, selon Cohen (1992), un petit effet correspond à .10, un effet moyen à .30, et un grand effet à .50. Chen et al. (2009) indiquent quant à eux qu'un *odds ratio* (*OR*) de 1.68 correspond à un petit effet, 3.47 à un effet moyen, et 6.71 à un grand effet.

Tableau 4
Effets des déterminants organisationnels sur la santé des travailleurs

| Déterminant organisationnel | | Santé psychologique positive | Santé psychologique négative | Santé physique |
|---|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------|
| Caractéristiques du travail | N ^{bre} de relations | 166 | 82 | 87 |
| | Moyenne de l'effet | 1.72 | 1.57 | 0.40 |
| <i>Demandes psychologiques</i> | N ^{bre} de relations | 53 | 42 | 40 |
| | Moyenne de l'effet | 1.32 | 1.84 | 0.30 |
| <i>Demandes physiques</i> | N ^{bre} de relations | | | 42 |
| | Moyenne de l'effet | | | 0.52 |
| Relations avec les collègues | N ^{bre} de relations | 21 | 6 | |
| | Moyenne de l'effet | 2.05 | 1.50 | |
| Leadership | N ^{bre} de relations | 105 | 52 | |
| | Moyenne de l'effet | 2.07 | 1.73 | |
| <i>Comportements de leadership axés sur la tâche</i> | N ^{bre} de relations | 17 | 8 | |
| | Moyenne de l'effet | 2.12 | 1.38 | |
| <i>Comportements de leadership axés sur les relations</i> | N ^{bre} de relations | 30 | 17 | |
| | Moyenne de l'effet | 2.43 | 1.82 | |
| <i>Comportements de leadership axés sur le changement</i> | N ^{bre} de relations | 14 | 7 | |
| | Moyenne de l'effet | 2.50 | 1.29 | |
| <i>Leadership passif et laissez-faire</i> | N ^{bre} de relations | 5 | | |
| | Moyenne de l'effet | 2.00 | | |
| <i>Traits et caractéristiques du leader</i> | N ^{bre} relations | 17 | | |
| | Moyenne de l'effet | 0.88 | | |
| <i>Leadership destructeur/abusif</i> | N ^{bre} relations | 13 | 15 | |
| | Moyenne de l'effet | 1.77 | 2.00 | |
| Relations avec les clients | N ^{bre} de relations | 5 | | |
| | Moyenne de l'effet | 1.20 | | |
| Culture de soutien, de respect et de justice | N ^{bre} de relations | 87 | 54 | 6 |
| | Moyenne de l'effet | 2.25 | 2.17 | 0.33 |
| <i>Culture de mauvais traitements</i> | N ^{bre} de relations | 44 | 25 | |
| | Moyenne de l'effet | 2.09 | 2.28 | |
| Sécurité de l'environnement de travail | N ^{bre} de relations | | | 83 |
| | Moyenne de l'effet | | | 0.75 |
| <i>Risques physiques</i> | N ^{bre} de relations | | | 73 |
| | Moyenne de l'effet | | | 0.73 |
| Initiatives organisationnelles | N ^{bre} de relations | 37 | | |
| | Moyenne de l'effet | 2.08 | | |

Note : Résultats basés sur l'analyse de 163 méta-analyses comprenant 791 relations. « N^{bre} de relations » correspond au nombre de relations répertoriées dans les méta-analyses entre le déterminant et l'indicateur de santé. « Moyenne de l'effet » correspond à la moyenne des tailles d'effets, en valeur absolue, pour les relations répertoriées (coefficients de corrélation pour la santé psychologique et *odds ratio* pour la santé physique). Cette moyenne est interprétée à partir du barème suivant : 0 = aucun effet, 1 = faible effet, 2 = effet moyen, et 3 = grand effet. Les cellules en gris indiquent qu'un faible nombre de relations (2 ou moins) ont été répertoriées.

l'autre. Enfin, les demandes psychologiques et les demandes physiques de la tâche ont un effet négligeable sur la santé physique (0.30 et 0.32, respectivement).

Relations avec les collègues. Peu de méta-analyses portent sur les liens entre la qualité des relations avec les collègues et la santé psychologique des travailleurs (27 relations au total, soit 3 % des relations analysées) et aucune pour la santé physique. Il semble néanmoins que la qualité des relations interpersonnelles entre collègues (p. ex. soutien, coopération) contribue à la santé psychologique positive des travailleurs (effet moyen de 2.05).

Leadership. Un grand nombre de relations entre le leadership et la santé psychologique a été relevé (157 au total, représentant près de 20 % de l'ensemble des relations analysées), mais aucune sur les liens entre leadership et santé physique des travailleurs. Globalement, les analyses révèlent que le leadership a un effet moyen un peu plus fort sur la santé psychologique positive (2.07) que sur la santé psychologique négative (1.73). En analysant les sous-catégories du leadership, il en ressort que ce sont les comportements du gestionnaire axés sur la relation et sur le changement qui contribuent le plus à la santé psychologique positive (2.43 et 2.50, respectivement) alors que les traits et caractéristiques du leader ont peu d'influence sur cette dernière (0.88). Parmi les déterminants de la santé psychologique négative, le leadership destructeur/abusif (2.00) a l'effet le plus prononcé.

Relations avec les clients. Très peu de méta-analyses traitent du lien entre les relations avec les clients (p. ex., intensité des contacts, agression) et la santé des travailleurs (5 relations répertoriées, soit 0.6 % de l'ensemble des relations). L'effet de ce déterminant sur la santé psychologique positive semble faible (1.20).

Culture de soutien, de respect et de justice. Un total de 147 relations (soit près de 19 % des relations) entre ce déterminant et la santé ont été répertoriées. Près de la moitié des méta-analyses dans cette catégorie portent plutôt sur ce qu'on pourrait appeler la culture de mauvais traitements (correspondant, par exemple, au manque de soutien ou à la présence de harcèlement). Les résultats révèlent des effets de taille moyenne (de 2.09 à 2.28) entre la culture et la santé psychologique. Plus précisément, une culture où le soutien, le respect et la justice sont mis de l'avant contribuerait à améliorer la santé psychologique positive, et à réduire la santé psychologique négative.

A contrario, une culture de mauvais traitements entraînerait un accroissement de la santé psychologique négative et une diminution de la santé psychologique positive. Enfin, la culture a un effet négligeable sur la santé physique (0.33).

Sécurité de l'environnement de travail. Dans les méta-analyses recensées, ce déterminant organisationnel – associé principalement aux risques physiques de l'environnement – est mis en relation avec la santé physique des travailleurs (83 liens, soit environ 10 % des relations analysées). Il appert que la sécurité de l'environnement détermine faiblement la santé physique des travailleurs (0.75).

Initiatives organisationnelles. Parmi les méta-analyses recensées, 37 relations (près de 5 %) renvoient à une panoplie d'initiatives organisationnelles (Day & Nielsen, 2017), incluant des pratiques de gestion (p. ex. stratégies de socialisation, pratiques managériales hautement performantes, processus de communication) et des interventions (p. ex. programme de santé et mieux-être). Les initiatives d'envergure organisationnelle ont un effet de taille moyenne (2.08) sur la santé psychologique positive des travailleurs.

Discussion

L'objectif de la présente étude était de faire une revue systématique des connaissances portant sur les déterminants organisationnels de la santé des travailleurs afin de circonscrire les variables les plus influentes et ainsi offrir des pistes d'intervention. La revue systématique de méta-analyses réalisée a permis de répertorier plusieurs études pour les différentes catégories de déterminants organisationnels de la santé psychologique positive, de la santé psychologique négative et de la santé physique.

En regard de la santé psychologique des travailleurs, nos résultats mettent en lumière l'importance de la culture organisationnelle de soutien, de respect et de justice. Ce déterminant contribuerait à la fois à l'accroissement de la santé psychologique positive (p. ex. engagement organisationnel, motivation, estime de soi) et à la réduction de la santé psychologique négative (p. ex. épuisement, émotions négatives, cynisme). Les interventions organisationnelles ayant comme objet l'amélioration de la culture de soutien, de respect et de justice, seraient donc particulièrement bénéfiques pour la santé psychologique globale des travailleurs (Ahmed & Nawaz, 2015 ; Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013). Par ailleurs, nos résultats

montrent que les relations avec les collègues et le supérieur ont des effets non négligeables sur la santé psychologique positive des travailleurs, bien que moins prononcés sur la santé psychologique négative. Plus spécifiquement, les relations positives avec les collègues (p. ex. coopération), ainsi les comportements du gestionnaire axés sur le changement (p. ex. leadership transformationnel) et sur les relations (p. ex. considération, qualité de l'échange leader-membre), favoriseraient la santé psychologique positive de l'employé. *A contrario*, le leadership destructeur et abusif entraînerait de la détresse psychologique. Des interventions visant la consolidation d'équipe d'une part et le développement du leadership de l'autre seraient donc à considérer en vue d'améliorer la santé psychologique des travailleurs (Day & Nielsen, 2017 ; Kelloway & Barling, 2010).

En ce qui a trait à la santé physique, notons d'abord que les indicateurs de santé utilisés dans les méta-analyses répertoriées sont de nature objective pour la plupart, contrairement à ceux utilisés pour la santé psychologique. En effet, les indicateurs de santé physique renvoient à des conditions physiques diagnostiquées (p. ex. diabète, cancer) ou des atteintes physiques (p. ex. blessures, troubles musculo-squelettiques) plutôt qu'à des indicateurs subjectifs (p. ex. perception de l'état de santé générale). Ceci peut contribuer à expliquer que dans cette revue systématique, les déterminants organisationnels répertoriés ont un effet plutôt faible sur la santé physique des travailleurs. Il est probable que pris isolément, les déterminants tels que la culture ou le leadership n'aient pas d'effets directs significatifs sur l'apparition de troubles de santé. Il est aussi plausible que les problèmes de santé physique répertoriés soient le fruit d'une exposition à un environnement de travail délétère, c'est-à-dire qui combine plusieurs facteurs de risques qui interagissent ensemble ; l'accumulation des contraintes représente d'ailleurs un facteur aggravant qui met davantage à risque la santé des travailleurs (Vézina et al., 2011). De plus, il est probable que l'effet des facteurs de risques psychosociaux sur la santé physique des travailleurs implique un temps de latence relativement long entre l'exposition et l'apparition des premiers symptômes diagnostiqués (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez, 2000). Conséquemment, ces relations seraient mieux captées par des études longitudinales. Aussi, considérant l'origine multifactorielle des problèmes de santé physique (Vézina et al., 2011), ceux-ci pourraient résulter d'une interaction entre des déterminants organisationnels et des déterminants individuels (p. ex. habitudes de vie) ; or ces derniers ne sont pas

considérés dans la présente étude. Enfin, le faible lien entre les déterminants organisationnels et la santé physique pourrait s'avérer le reflet des efforts consentis par les organisations ces dernières décennies en vue de réduire les risques physiques auxquels sont exposés les travailleurs. Il est également possible que les normes pour évaluer les tailles d'effet ne soient pas équivalentes pour la santé psychologique (Cohen, 1992) et la santé physique (Chen et al., 2010). Nous encourageons donc la comparaison des résultats à l'intérieur de ces catégories d'indicateurs de santé, mais non entre celles-ci.

Globalement, les déterminants organisationnels répertoriés ont des effets plus importants sur la santé psychologique positive (p. ex. accroissement du bien-être, de la satisfaction) que sur la santé psychologique négative (p. ex. réduction du stress, de l'épuisement). Il est donc permis de croire que les interventions prenant appui sur ces antécédents (p. ex. amélioration de la culture organisationnelle, développement des compétences des gestionnaires) auront d'abord et avant tout un effet sur la santé psychologique positive des travailleurs. Ceci justifie l'attention accrue que la facette positive de la santé psychologique a reçu ces dernières années.

Limites et avenues de recherche

La présente étude s'appuie sur les résultats de méta-analyses qui, parce qu'elles synthétisent des études empiriques originales, entraînent une perte d'informations rendant difficile l'analyse fine et contextualisée des résultats. Par ailleurs, nous n'avons pas effectué de pondération des résultats des méta-analyses ; il aurait été souhaitable, par exemple, de tenir compte de la taille des échantillons, bien que cette pratique appartienne davantage aux études méta-analytiques (Hedges & Olkin, 2014), ou encore d'évaluer la qualité des méta-analyses répertoriées pour accorder un poids plus important aux résultats provenant des méta-analyses les plus rigoureuses (Cooper & Koenka, 2012). Aussi, nous avons choisi de nous concentrer sur des méta-analyses publiées depuis 2007, ce qui a pu nous amener à écarter certains indicateurs de santé non couverts dans ces méta-analyses récentes. Notons cependant que les méta-analyses répertoriées sont construites sur la base d'études primaires plus anciennes. De fait, pour une majorité de ces méta-analyses, les auteurs ont retracé les études primaires pertinentes dans des bases de données (p. ex. PsycINFO) qui répertorient des études depuis la fin du 19^e siècle. Une autre part importante des méta-analyses retenues inclut des études primaires publiées depuis les années 1960. Ainsi, nous

estimons couvrir une vaste proportion de la documentation publiée depuis la seconde moitié du 20^e siècle. Par ailleurs, notre revue se limite aux déterminants organisationnels de la santé des travailleurs, étant donné les rapprochements à faire avec les interventions qui peuvent être déployées en organisation. Cependant, tel qu'évoqué précédemment, la santé est déterminée par des facteurs de divers niveaux (Gouvernement du Québec, 2012), incluant les caractéristiques individuelles (p. ex. bagage génétique, habitudes de vie) et les facteurs sociaux (p. ex. contexte économique, éducation, logement). De futures recherches pourraient viser à faire la synthèse des déterminants multiniveaux de la santé des travailleurs pour délimiter leur importance relative.

Une autre avenue de recherche concerne la santé physique des travailleurs. À ce stade, peu de méta-analyses portent sur les déterminants organisationnels de la santé physique. Nous suggérons aux chercheurs d'explorer cette voie sachant que la santé physique et la santé psychologique sont fortement interreliées (Stock, Vézina, Seifert, Tissot, & Messing, 2006).

Aussi, parmi les méta-analyses répertoriées dans la catégorie « initiatives organisationnelles », peu concernent l'incidence des programmes de santé mieux-être sur la santé des travailleurs ; ceci indique une piste de recherche prometteuse. Enfin, de futures études pourraient considérer les effets des déterminants organisationnels à la fois sur la santé des personnes et l'efficacité organisationnelle (p. ex. productivité, rétention) et ainsi adopter une vision plus holistique de la santé organisationnelle (Dagenais-Desmarais et al., 2013).

En conclusion, cette étude met en relief les déterminants organisationnels ayant un effet sur la santé des travailleurs. La culture organisationnelle, qui renvoie aux perceptions de justice, de respect et de soutien, de même que le leadership, se révèlent les meilleurs déterminants de la santé psychologique. Il est donc permis de croire que des interventions organisationnelles s'appuyant sur ces déterminants amélioreraient la santé des travailleurs.

Références

- Achille, M. A. (2003a). Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. Dans R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (Dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 65-90). Montréal, Canada: Éditions nouvelles AMS.
- Achille, M. A. (2003b). Définir la santé au travail : un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail. Dans R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (Dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 91-109). Montréal, Canada: Éditions nouvelles AMS.
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867-880. doi : 10.1108/JMD-09-2013-0115
- Baril-Gingras, G., Montreuil, S., & Fournier, P. S. (2013). La santé et la sécurité au travail, au cœur du travail et de l'emploi: un modèle intégrateur. Dans S. Montreuil, P.-S. Fournier et G. Baril-Gingras, (Dir.), *L'intervention en santé et sécurité au travail : pour agir en prévention dans les milieux de travail* (pp. 3-19). Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practice*. Geneva: World Health Organisation.
- Chen, H., Cohen, P., & Chen, S. (2010). How big is a big odds ratio? Interpreting the magnitudes of odds ratios in epidemiological studies. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 39(4), 860-864. doi: 10.1080/03610911003650383
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197. doi: 10.1016/j.jvb.2013.03.007
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. doi: 10.1037/0033-2909.112.1.155
- Commission de la santé mentale du Canada. (2017). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. Repéré à [https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-03/la %20nesessite %20investir %20dans %20la %20sante %20mentale %20au %20canada.pdf](https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-03/la%20nesessite%20investir%20dans%20la%20sante%20mentale%20au%20canada.pdf)

- Conference Board of Canada. (2017). *Initiatives de mieux-être: Tendances en matière de gestion de la santé organisationnelle*. Repéré à <https://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=9107>
- Cooper, C. L., & Bevan, S. (2014). Business benefits of a healthy workforce. In A. Day, K. Kelloway & J. J. Hurrell (dir.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* (pp. 27-50). Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Inc.
- Cooper, H., & Koenka, A. C. (2012). The overview of reviews: Unique challenges and opportunities when research syntheses are the principal elements of new integrative scholarship. *American Psychologist*, 67(6), 446-462. doi: 10.1037/a0027119
- Cooper, J., & Patterson, D. (2008). Should business invest in the health of its workers? *International Journal of Workplace Health Management*, 1(1), 65-71. doi: 10.1108/17538350810865604
- Courcy F., Boudrias, J. S., & Montani, F. (2018). Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 1-5. doi: 10.1016/j.pto.2017.07.002
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M., St-Hilaire, F., & Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle: où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec? *Revue Industrielle*, 68(4), 661-681. doi: 10.7202/1023010ar
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. doi: 10.1177/014920639902500305
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. In N. Chmiel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology* (pp. 295-314). Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Inc.
- Day, A., & Randell, K. D. (2014). Building a foundation for psychologically healthy workplaces and well-being. In A. Day, K. Kelloway & J.J. Hurrell (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* (pp. 3-25). Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Inc.
- Gatchel, R. J. & Kishino, N. D. (2012). Conceptual approaches to occupational health and wellness: An overview. In R.J. Gatchel & I.Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 3-22), New-York: Springer Science-Business Media.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. doi: 10.1016/j.erap.2011.09.001
- Gouvernement du Québec (2012). *La santé et ses déterminants : Mieux comprendre pour mieux agir*. Repéré à <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2011/11-202-06.pdf>
- Grawitch, M. J. & Ballard, D. W. (2016). Introduction: Building a psychologically healthy workplace. In M.J. Grawitch & D.W. Ballard (Eds.), *The psychologically healthy workplace: Building a win-win for organization and employees* (pp. 3-12). Washington: American Psychological Association.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.129
- Hedges, L. V., & Olkin, I. (2014). *Statistical methods for meta-analysis*. Londres : Academic press.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279. doi: 10.1080/02678373.2010.518441
- Kelloway, K. E. & Day, A. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 223-335. doi: 10.1037/h0087259

- Kelloway, K. E., Hurrell Jr, J. J., & Day, A. (2008). Workplace interventions for occupational stress. In K. Naswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 419-441). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st Century. In C.L.M. Keyes (Ed.) *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 293-312). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 73*(3), 539-548. doi: 10.1037/0022-006X.73.3.59
- King, N. (2012). Doing template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research* (pp. 274-287). London: Sage.
- Laroche, P. (2015). *La méta-analyse: méthodes et applications en sciences sociales*. Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck.
- Lowe, G. (2010). *Creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Toronto, Canada : University of Toronto Press.
- Organisation mondiale de la Santé. (1948). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé*, [New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États 1946]. Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, no 2, p. 100 et entrée en vigueur le 7 avril 1948.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Malden, MA ; Oxford : Blackwell Pub.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management, 37*(6), 785-822. doi : 10.1177/1059601112470405
- Stock, S., Vézina, N., Seifert, A. M., Tissot, F., & Messing, K. (2006). Les troubles musculo-squelettiques, la détresse psychologique et les conditions de travail au Québec : relations complexes dans un monde du travail en mutation. *Santé, Société et Solidarité, 5*(2), 45-58. doi : 10.3406/oss.2006.1118
- Testa, M. A., & Simonson, D. C. (1996). Assessment of quality-of-life outcomes. *New England Journal of Medicine, 334*(13), 835-940.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., ... Prud'homme, M. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. (Rapport no RR-691). Québec, Canada : Institut national de santé publique Québec, Institut de la statistique Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2069276>
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 565-588. doi : 10.1348/0963179042596522

Le « Big Data » : opportunité et prudence

Anaïs Thibault-Landry¹, Lara Manganello² et Kathleen Bentein³

¹ Université du Québec à Montréal, anaïs.thibaultlandry@gmail.com

² Université du Québec à Montréal

³ Université du Québec à Montréal

L'essor de la technologie dans les organisations rend désormais possible la collecte et l'accès à des quantités massives d'informations de diverses natures et provenant de différentes sources (c.-à-d. des mégadonnées ou « Big Data »), permettant ainsi de mesurer et de comprendre sous un nouvel angle la complexité du vécu des employés en milieu de travail. Le premier objectif de cet article est de présenter sommairement la façon dont l'accessibilité croissante des mégadonnées a le potentiel de révolutionner la recherche et la pratique dans le monde du travail. Par ailleurs, le second objectif est d'exposer certaines limites et certaines vigilances à avoir en tant que chercheur, à l'égard des enjeux éthiques liés à l'accès, à l'utilisation, et à l'interprétation de ces mégadonnées. Quelques pistes de réflexion concernant l'élaboration de devis, le consentement lié à la participation et la multiplicité des acteurs impliqués dans ce nouveau type de recherche organisationnelle sont proposées.

Mots clés : mégadonnées (ou « Big Data »), technologie, devis de recherche, enjeux éthiques, consentement.

Introduction

Qu'il s'agisse d'étudier la satisfaction en emploi ou, à l'opposé, l'épuisement professionnel, mesurer de près le vécu des employés représente depuis longtemps un défi de taille. Dans cette optique, la venue des mégadonnées permet désormais d'élargir les perspectives des chercheurs et des praticiens s'intéressant aux phénomènes organisationnels complexes à étudier en raison de la pluralité des facteurs impliqués et de l'évolution du vécu subjectif des employés à travers le temps, comme le bien-être et l'engagement au travail (Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013; Luciano, Mathieu, Park, & Tannenbaum, 2017). Bien des études en milieu organisationnel reposent jusqu'à présent sur des données issues de sondages réalisés auprès d'échantillons ciblés d'employés, à un moment précis, et portent sur un nombre limité de facteurs, reflétant les postulats de nos questions de recherche présentées ci-dessous (Kozlowski, 2015). Ceci dit, au fur et à mesure que les organisations se tournent vers de nouvelles solutions technologiques, telles que les logiciels de gestion intégrée (p. ex. : ERP, SAP, Oracle) et de relations-clients (p. ex. : CRM, Salesforce) ; les outils d'automatisation de processus (p. ex. : Slack, Teamwork), de travail collaboratif et de gestion de documents communs (p. ex. : Sharepoint, Google Docs) ; les outils virtuels de conférence (p. ex. : Skype, Cisco) et de communication (p. ex. : WhatsApp, Messenger Outlook) ; les plateformes

sociales internes (p. ex. : Yammer, Wiki interne, Jive) ; et les intranets, les mégadonnées, également désignées sous l'appellation anglophone de « Big Data », deviennent de plus en plus accessibles et peuvent désormais nous aider à mieux comprendre l'univers complexe du travail (Davenport, 2014 ; George, Haas, & Pentland, 2014 ; McAbee, Landis, & Burke, 2017 ; Parks, 2014). Ces nouveaux développements requièrent également un certain niveau de prudence et une vigilance en ce qui concerne la manière dont nous concevons nos études, notamment en ce qui a trait aux processus d'élaboration conceptuelle et à la collecte de données, ainsi qu'aux enjeux éthiques liés à la participation à la recherche.

L'ère de la technologie : La nature et la collecte de mégadonnées

De nouvelles technologies, en termes d'ordinateurs portables, de tablettes, de téléphones, de montres, d'applications mobiles et de logiciels, permettent désormais aux organisations d'amasser des quantités massives de données, offrant de ce fait l'occasion de révolutionner la façon dont les entreprises sont étudiées. On parle généralement de « mégadonnées » ou « Big Data » lorsqu'un ensemble de données possède trois principales caractéristiques : le volume, la vitesse et la variété (Laney, 2001 ; McAbee et al., 2017 ; Tonidandel, King, & Cortina, 2016). Le volume fait référence à la taille ; ainsi, les mégadonnées constituent des ensembles de données d'une taille extrêmement

large, dépassant généralement la capacité d'un ordinateur moyen de l'utilisateur typique et la capacité des logiciels statistiques classiques (p. ex. : SPSS, SAS) pour stocker et analyser les données (Bollier, 2010 ; Fayyad, Piatetsky-Shapiro, & Smyth, 1996 ; McAbee et al., 2017 ; Tonidandel et al., 2016). Ainsi, il est important de souligner que le volume fait autant référence à un échantillon de grande taille (et/ou de l'inclusion de plusieurs variables) qu'à des exigences de stockage de données (p. ex. : téraoctets, pétaoctets, etc.).

Une deuxième grande caractéristique des mégadonnées, soit la vitesse, fait référence à la rapidité avec laquelle les données sont générées, ainsi qu'à la rapidité avec laquelle elles peuvent être traitées pour être analysées et interprétées (McAbee et al., 2017 ; Power, 2014). Par exemple, déjà en 2012, Walmart collectait plus de 2,5 pétaoctets, soit l'équivalent de 1015 bits de données, de transactions par heure (McAfee, Brynjolfsson, Davenport, Patil, & Barton, 2012). Enfin, la troisième caractéristique, la variété, fait référence à la multiplicité de sources et de formes que ces données peuvent prendre, incluant des sources intra- et inter-organisationnelles privées, comme les courriels et les messages instantanés, incluant les données de transactions de clients, et des sources publiques, incluant le contenu des réseaux sociaux et les données financières du marché économique (Chen et al, 2013 ; Guzzo, Fink, King, Tonidandel, & Landis, 2015 ; Laney, 2001 ; McAbee et al., 2017 ; Power, 2014). Récemment, certains chercheurs ont ajouté deux autres caractéristiques aux mégadonnées, à savoir la valeur de celles-ci, en d'autres termes leur utilité (pour la recherche et pour le retour d'investissement dans les organisations), et leur véracité, définissant leur niveau de précision et d'exactitude, afin de mieux les distinguer des autres types de données (De Mauro, Greco, & Grimaldi, 2015).

Nous verrons comment ces mégadonnées sont collectées et peuvent nous permettre, à titre de chercheurs, d'étudier l'expérience des employés dans leurs milieux de travail sous un angle différent et nouveau, pour ainsi mieux comprendre certains phénomènes organisationnels, comme les dynamiques de groupe et d'équipes de travail (George et al., 2014 ; Luciano et al., 2017), la satisfaction au travail (Waber, Olguin, Kim, & Pentland, 2008) ou le stress vécu par les employés (Adams et al., 2014). À titre d'exemple, les nouvelles

technologies rendent à présent simples et rapides la collecte et l'accès à des mégadonnées comme les données comportementales, les données physiologiques et les données textuelles (Luciano et al., 2017). Les données comportementales font référence à des données observables, quantifiables et objectives, représentant la géolocalisation des employés, incluant leurs emplacements et leurs déplacements. L'émergence d'appareils portables comme les téléphones, les montres, les bracelets et autres accessoires intelligents, également appelés « *wearables* », peuvent aussi indiquer la proximité, les mouvements et la posture, ainsi que toute autre information liée à la géolocalisation des employés dans le temps et l'espace (Pentland, 2007 ; Luciano et al., 2017). De récentes études ont démontré que certains comportements non verbaux, incluant les mouvements corporels tels que la gestuelle, les déplacements et le temps passé dans certaines positions, sont associés à la cohésion d'équipe (Hung & Gatica-Perez, 2010) et peuvent servir à prédire la perception des réunions par les employés comme étant collaboratives ou conflictuelles (Bousmalis, Mehu, & Pantic, 2013 ; Gatica-Perez, 2009).

Par exemple, Waber et al. (2008) ont utilisé un appareil portable sociométrique pour collecter divers types de données sur une période d'un mois auprès d'une vingtaine d'employés d'une banque allemande. Cet appareil a collecté une panoplie d'informations sur les activités quotidiennes des employés liées à leur géolocalisation incluant leurs déplacements, leurs mouvements et leurs positions, ainsi que leurs interactions sociales (proximité et fréquence) dans le milieu de travail. Les auteurs ont également collecté et analysé les échanges de courriels des employés. Au total, les auteurs ont collecté 880 courriels, soit 40 courriels par employé, et 2 200 heures de données, soit 100 heures par employé. En s'appuyant sur cette technologie, les auteurs ont pu tirer des conclusions spécifiques sur les comportements adoptés par les individus en milieu de travail. Plus spécifiquement, les résultats de cette étude suggèrent que la quantité totale de communication face à face et virtuelle (via courriels) par employé est négativement associée à sa satisfaction par rapport aux interactions de groupe, ainsi qu'au travail en général. Ce genre de recherche illustre donc la façon dont les mégadonnées peuvent être utiles pour étudier sous un nouvel angle la vie en milieu de travail, incluant l'expérience des employés avec

leurs collègues dans le cadre de la communication entre les membres d'une équipe.

Dans la même optique, les appareils portables sont conçus pour collecter facilement une panoplie de données physiologiques, telles que le rythme cardiaque, la pression artérielle et la température corporelle (Imani et al., 2016). Combinées à la diversité croissante d'applications mobiles disponibles pour ces derniers, ils deviennent des outils fort utiles pour les chercheurs désireux de mieux comprendre l'expérience des employés au travail, comme leurs réactions physiologiques lors de situations de diverses natures, par exemple lors de conflits, de présentations, de travail d'équipe, de réunions, de pauses-café, ou de dîners.

D'autres études menées en laboratoire vont même jusqu'à utiliser des appareils portables pour mesurer le niveau d'activité cérébrale lors de situations de travail d'équipe pour prédire l'émergence d'un leader, ainsi que le niveau d'engagement des autres membres de l'équipe (Waldman et al., 2013 ; Luciano et al., 2017). Plus précisément, Waldman et al. (2013) ont évalué l'engagement individuel, l'émergence de leadership et l'engagement d'équipe auprès de 150 étudiants au MBA, répartis en une trentaine d'équipes, dans une mise en situation fictive portant sur la responsabilité sociale d'une organisation. Lors de cette étude, les chercheurs ont demandé aux membres de chaque équipe de porter des appareils sans fils, légers et capables d'enregistrer le niveau d'activité neurologique, et de remplir un questionnaire d'engagement individuel. Ce faisant, les chercheurs ont pu utiliser cette technologie pour évaluer le niveau d'activité neurologique et le jumeler au niveau subjectif d'engagement et ainsi observer la façon dont ces deux mesures fluctuaient pour chacun des membres des équipes tout au long de la simulation de travail d'équipe. Les évaluations des membres de l'équipe ont par ailleurs permis l'identification d'un leader pour chaque équipe. En ce sens, les résultats de l'étude suggèrent que, lorsqu'un membre est très engagé à la fois au niveau subjectif (de manière autorapportée) et neurologique (tel qu'enregistré par l'appareil portable), ses coéquipiers ont tendance à le considérer comme un leader. De plus, les membres identifiés par leurs coéquipiers comme ayant le plus de leadership démontraient le plus haut niveau d'activité neurologique lorsqu'ils prenaient la parole dans leur groupe.

Néanmoins, comme l'illustre l'étude de Waldman et al. (2013), la plupart des études reposant sur des données physiologiques restent limitées au contexte de laboratoire. Certains chercheurs commencent à utiliser des technologies portables semblables, quoique simplifiées, pour collecter de telles données à l'extérieur des laboratoires, dans les environnements de travail. Par exemple, Adams et al. (2014) ont utilisé une application pour téléphones intelligents (SESAME - Échantillonnage et mesure de l'expérience de stress) pour collecter des données reflétant les fluctuations de niveau de stress des employés. Dans leur étude, ils ont collecté des données non verbales (intonation indiquant un ton stressé ou non) via des capteurs sur les téléphones mobiles, ainsi que des données physiologiques (activité électroépidermique indiquant le stress) grâce à des appareils portés au poignet, qu'ils ont combinées à des mesures d'autoévaluation de stress et d'émotions générales. Pendant dix jours, sept participants ont été invités à utiliser l'application de 8h00 à 23h00 et à s'autoévaluer en réponse à des notifications sur leurs appareils intelligents. Les résultats de l'étude offrent une démonstration préliminaire de l'utilité et de l'efficacité d'une telle application pour évaluer les fluctuations quotidiennes des niveaux de stress des individus. Plus précisément, leurs résultats ont révélé que les capteurs de stress non verbal et les données électroépidermiques produisaient des mesures de stress corrélant significativement avec les autoévaluations des participants. Ainsi, de tels capteurs pourraient constituer des médiums plus efficaces et moins invasifs pour évaluer avec précision le niveau de stress en milieu de travail. En somme, comme l'illustre l'exemple ci-haut, de plus en plus d'études pourraient être menées pour mieux évaluer l'utilisation et l'efficacité de ce type d'appareils pour aider les employés à surveiller en temps réel l'évolution de leur niveau de stress au travail.

Enfin, en ce qui concerne les données textuelles, les appareils intelligents, tels que les téléphones, les tablettes et les ordinateurs de toute taille, en jonction avec l'émergence de panoplies de logiciels et d'applications de communication et de gestion de documents, permettent d'amasser une quantité impressionnante d'informations textuelles provenant d'une multitude de sources, comme les services de messageries instantanées et de courriels, ainsi que les plateformes sociales internes

et publiques. Les chercheurs commencent également à utiliser la vaste quantité de données textuelles disponibles sur les plateformes sociales publiques comme Twitter pour mieux comprendre le bien-être psychologique lié au travail. Par exemple, Wang, Hernandez, Newman, Hem et Bian (2016) ont analysé plus de 2 millions de Tweets afin de comprendre l'influence des journées de congé (par exemple, les jours de fin de semaine) sur le niveau de stress et de récupération des individus après une semaine de travail. Les auteurs ont procédé à l'analyse linguistique du contenu des messages textuels envoyés tous les jours pendant 18 mois. Leurs analyses ont révélé deux dimensions significatives et importantes pour la récupération des travailleurs : (a) une dimension liée aux émotions négatives, incluant le stress et la somatisation, et (b) une dimension liée aux émotions positives, incluant les repas, la famille et les loisirs. Les résultats ont révélé que les émotions positives diminuaient de façon significative en milieu de semaine, de mardi à jeudi, puis augmentaient pendant les fins de semaine, de vendredi à samedi, et s'accompagnaient d'une baisse significative d'émotions négatives et de stress au travail les vendredis.

Comment les mégadonnées peuvent-elles aider les chercheurs à mieux appréhender l'expérience des employés ?

Les mégadonnées provenant des organisations offrent un certain nombre d'avantages en comparaison aux données collectées via des médiums alternatifs comme les questionnaires, les sondages et les enquêtes d'opinions. Avant les développements technologiques de la dernière décennie, une grande majorité de la recherche conduite en organisation était limitée par les méthodes de collecte de données existantes. En raison de leurs caractéristiques, les mégadonnées permettent de saisir avec précision d'autres dimensions de la complexité inhérente au monde du travail.

Pour illustrer ceci, prenons la notion du temps. Jusqu'à tout récemment, bien des questions de recherche devaient omettre l'aspect temporel et être étudiées de façon statique en s'appuyant sur des données de sondages et de questionnaires recueillies à un moment circonscrit dans le temps (Kozlowski, 2015; McGrath & Tschan, 2007; Luciano et al., 2017). Grâce à leur flux continu, les

mégadonnées peuvent être utilisées pour mener des études intensives comportant de nombreux points de données et des mesures répétées (Kozlowski et al., 2013; Luciano et al., 2017). Nos questions de recherche n'ont plus besoin de se limiter à quelques semaines et peuvent dorénavant prendre en compte plusieurs mois, voire des années. Ainsi, l'utilisation de mégadonnées permet d'élargir le champ temporel de nos recherches. En contrepartie, ceci requiert une plus grande considération conceptuelle entourant la notion de temps, et donc de fréquence de mesure. En ce sens, les considérations liées à la temporalité, incluant le nombre, la fréquence et l'espacement entre les différents moments de collecte de données, ne devraient pas être uniquement basées sur les possibilités d'ordre technique, mais plutôt sur la compréhension et la conceptualisation théorique du phénomène en question. Dans une même veine, il faut à présent consciemment choisir la période durant laquelle circonscrire la collecte des mégadonnées. L'accès et l'utilisation de mégadonnées impliquent donc que nous soyons dorénavant plus attentifs à l'aspect temporel, en prenant en compte l'importance d'une perspective longitudinale et de mesures répétées, dans nos questions de recherche et que nous en tenions compte dans l'élaboration de nos devis de recherche et dans nos choix méthodologiques.

De plus, jusqu'à présent, les phénomènes organisationnels, tels que le climat de travail (Kozlowski et al., 2013), ont également largement été étudiés de façon quantitative, en agrégeant les scores individuels des employés ayant répondu aux questionnaires, aux sondages et aux enquêtes d'opinion. L'avenue des mégadonnées encourage l'adoption d'une méthodologie qui permet d'incorporer des sources de données non numériques, afin de les transformer plus aisément en données quantitatives par la suite (Tonidandel et al., 2016). De plus, l'accès et l'utilisation de mégadonnées permettent de dépasser le cadre d'une seule source de données (p. ex. : données autorapportées) pour faciliter l'inclusion de différentes sources (p.ex. : données objectives, ou rapportées par les collègues ou les superviseurs). Plus précisément, l'évolution de nos méthodes de recherche pour étudier le monde du travail implique la possibilité de combiner différentes sources d'information, telle que dans le cas de communications intra- et inter-organisationnelles, les données provenant de divers acteurs (superviseurs, collègues, employés, et/ou clients,

fournisseurs, usagers) communiquant via différents médiums (courriels, messagerie instantanée, appels, téléconférences).

Illustrant ceci, une étude de Pentland (2012) a collecté des données de géolocalisation et de communication entre les membres d'une équipe grâce à un appareil portable sociométrique permettant de mesurer la fréquence des interactions et des communications verbales face à face sur plusieurs jours consécutifs de travail. Les auteurs ont également mesuré plusieurs variables, incluant l'intelligence, la personnalité et les habiletés des employés, ainsi que le contenu des discussions entre les membres des équipes. En analysant ces différents types de mégadonnées, cette étude a permis d'identifier des facteurs clés menant à un plus haut niveau de rendement d'équipe. Elle a ainsi mis en évidence l'importance des communications informelles entre collègues pour la satisfaction et le rendement des membres des équipes au travail. Comme on le voit avec l'étude de Pentland (2012), l'utilisation des mégadonnées dans le cadre d'un devis misant sur différents types de mégadonnées peut contribuer à l'élaboration de conclusions plus riches et complètes du vécu des employés en organisations.

Dans cette optique, on voit également que les mégadonnées peuvent fournir un niveau additionnel de précision et de granularité de mesure, puisqu'elles permettent d'avoir accès à des éléments du vécu expérientiel des employés qui sont plus difficilement observables et mesurables. Les mégadonnées peuvent donc aider à contrer certains biais de présentation associés à des méthodologies de recherche alternatives reposant sur des évaluations subjectives ou rapportées directement par les employés. En ce sens, contrevalider les constats issus d'une recherche basée sur des mesures autorapportées, par exemple provenant d'un sondage sur la satisfaction des employés vis-à-vis de leur climat de travail, à l'aide de mégadonnées obtenues de façon plus impartiale en codant les données textuelles de courriels internes, pourrait permettre d'observer le degré de convergence et de divergence entre la façon dont les employés évaluent qualitativement le climat de leur milieu de travail lorsqu'on leur présente des dimensions spécifiques à l'aide d'échelles validées et la façon dont ils en parlent naturellement entre collègues. Dans cette optique, des développements récents de logiciels spécialisés dans l'analyse de texte assistée par ordinateur comme AutoMap

(Carley, Columbus, & Landwehr, 2013 ; IBM, 2015) ont permis de faire des avancements importants dans le traitement des communications échangées verbalement et textuellement entre les employés. Ces logiciels permettent désormais d'identifier des thèmes généraux de manière systématique, en plus de pouvoir fournir des informations sur le degré de personnalisation, la ponctuation, et même la valence, le ton et les émotions associés au discours (Krippendorff, 2004 ; Luciano et al., 2017). Ainsi, en plus de pouvoir déceler la présence d'écarts éventuels entre les évaluations formelles et le discours spontané, ceci pourrait même permettre d'explorer et d'analyser la nature de ces écarts.

Une étude illustrant ceci est celle de Jehn et Bezrukova (2004) dans laquelle ils ont analysé les rapports écrits par des superviseurs pour identifier l'effet de facteurs comme la stratégie adoptée par l'organisation et l'accès des employés à de la formation sur la diversité culturelle, dans la relation entre la diversité culturelle des équipes de travail et leur niveau de performance. Plus précisément, ils ont analysé des rapports concernant plus de 10 000 employés dans plus de 1 500 équipes de travail d'une entreprise nommée dans « Fortune 500 ». Les compétences évaluées dans les rapports des superviseurs ont été utilisées comme mesure indirecte du contexte du groupe reflétant la culture, les stratégies et les pratiques en matière de ressources humaines. Les résultats ont révélé, entre autres, que les primes monétaires les plus élevées étaient accordées aux membres d'équipes valorisant davantage une culture collectiviste (orientée vers la collaboration entre les membres), tandis que les primes monétaires les plus basses étaient accordées dans les équipes où l'on survalorisait des stratégies organisationnelles axées sur la stabilité financière.

Enfin, nous pouvons prendre avantage du fait que les mégadonnées permettent à présent d'intégrer des données allant d'un contexte limité au cadre professionnel, par exemple le niveau de ressources et de requêtes au travail, à des contextes plus larges, tels que le temps et la distance parcourue en transport en commun pour se rendre au travail, pour comprendre le vécu des employés et même pour mieux prédire — pour pouvoir prévenir et intervenir — le risque de stress accru, d'épuisement professionnel, de désengagement ou de démission des employés. Cette intégration d'information permettrait d'avoir une compréhension plus précise quant à l'impact de divers facteurs sur la

santé psychologique et le vécu des employés dans leurs milieux de travail (p. ex. : l'influence de la vie personnelle sur la performance au travail). Ceci dit, bien que l'accès et l'utilisation d'information issue des mégadonnées offrent des occasions prometteuses, ils soulèvent également des considérations importantes quant aux enjeux éthiques et aux droits de la personne, tels que le respect de la vie privée, le consentement libre et éclairé, ainsi que la propriété des données.

Les limites de l'accès et de l'utilisation du « Big Data » : enjeux éthiques en recherche

L'un des principaux rôles des chercheurs, psychologues de formation, étant de veiller au bien-être des individus, cette nouvelle ère d'essor technologique accentue l'importance de nous porter garants de normes de consentement, de confidentialité, de respect de la dignité et/ou d'anonymat dans le contexte de la recherche en organisation. Plus précisément, l'émergence de la technologie avec toutes les opportunités qu'elle offre en matière d'accès à des données de toutes sortes rend cruciale une prise de conscience entourant les enjeux et les considérations éthiques associés à l'accès, l'utilisation et l'interprétation des mégadonnées. Par leur formation et leur code déontologique, les psychologues organisationnels auront donc un rôle clé à jouer pour aider à identifier les meilleures pratiques en termes de protection des droits des participants et de consentement à la recherche. Ceci inclut de déterminer les acteurs auprès desquels obtenir le consentement pour avoir accès aux données, par exemple le fournisseur de la solution technologique, l'organisation mandataire et l'individu à l'emploi de l'organisation. Similairement, comme il deviendra possible, en croisant les informations collectées dans plusieurs bases de données, d'identifier les individus, il faudra faire attention tout particulièrement à mettre en place des solutions pour préserver la confidentialité des données des participants (McAbee et al., 2017). Il faudra également trouver une façon d'informer tous les usagers des différents produits et solutions technologiques pour respecter la définition d'un consentement éclairé, puisque les mégadonnées sont souvent collectées sans consentement préalable, sans objectif spécifique, et sans même que les individus soient au courant que leurs données sont utilisées dans le cadre de recherches.

En outre, à titre de chercheurs, nous serons donc responsables non seulement de questionner nos pratiques en faisant preuve de rigueur, d'ouverture d'esprit, de prudence, et de bienveillance, et d'acquiescer une expertise propre quant à ces enjeux, mais aussi d'établir des partenariats avec des experts légaux afin de mieux comprendre les lois relatives à l'accès aux données, au partage et à la divulgation d'informations.

De plus, malgré l'enthousiasme que le « *Big Data* » peut générer, on ne peut mettre de côté l'importance pour les chercheurs organisationnels de rester conscients des biais méthodologiques pouvant découler de l'utilisation de mégadonnées. Ainsi nous devons également nous porter garants de protéger les postulats de recherche, par exemple en trouvant des explications alternatives potentielles et en faisant attention à ne pas tirer de conclusions causales (McAbee et al., 2017). En ce sens, il sera important de ne pas perdre de vue la possibilité de biais introduits par les méthodes d'échantillonnage de participants et les caractéristiques de collecte des mégadonnées, qui peuvent avoir des implications critiques pour la qualité des observations et des conclusions émergeant de ces données (Antonakis, Bendahan, Jacquart, & Lalive, 2010; Tonidandel et al., 2016). Ceci est d'autant plus vrai quant aux conclusions pouvant découler de la recherche où les mégadonnées sont collectées dans un contexte autre que la question de recherche initiale.

Par exemple, il pourrait y avoir un biais de sélection, ou d'échantillonnage, si le devis de recherche repose sur l'utilisation de données collectées à partir de montres intelligentes, car les employés présentant certaines caractéristiques sociodémographiques pourraient être plus enclins à posséder et à porter ce type de montres et ainsi être surreprésentés par rapport à ceux n'en portant pas (par exemple, si les hommes avaient plus tendance à posséder une montre intelligente ou à la porter durant leur journée de travail). Cette différence pourrait alors introduire un biais méthodologique dans une question de recherche portant sur le lien entre la proximité physique et la cohésion des membres d'une équipe de travail. Dans un même ordre d'idées, certaines technologies sont plus facilement accessibles et plus couramment utilisées dans certains pays ou à certains niveaux socioéconomiques (Antonakis et al., 2010).

Ces considérations limitent donc l'interprétation et la généralisation des résultats de recherche et requièrent impérativement d'être prises en compte dans les analyses statistiques sous forme de variables modératrices reflétant les caractéristiques des échantillons de participants, des sources de collecte de données et dans l'interprétation des constats obtenus. Négliger de prendre en compte des tels facteurs pourrait indéniablement biaiser et influencer la qualité des conclusions tirées (Antonakis et al., 2010; Tonidandel et al., 2016).

Les mégadonnées encouragent également une révision de notre façon d'élaborer et de tester nos théories afin d'intégrer une approche à la fois inductive et déductive (Kitchin, 2014; Tonidandel et al., 2016). Plus précisément, cette révision implique l'élaboration d'hypothèses sur une base déductive en s'appuyant sur des connaissances et des théories existantes. Tester empiriquement ces hypothèses pourrait ensuite être effectué en collectant des données et en les couplant à diverses sources de mégadonnées (approche déductive). Les techniques d'analyse statistique des mégadonnées pourraient aussi être utilisées pour valider les observations et explorer des facteurs émergeant des données, qui autrement n'auraient pas été découverts ni pris en compte (approche inductive). En utilisant de façon complémentaire ces deux approches déductive et inductive, les chercheurs seront plus habiles à réviser leurs hypothèses et à les ajuster en fonction de ce qu'ils observent dans les données à travers différents modèles conceptuels et statistiques. Cette approche intégrant des processus déductifs et des processus inductifs pourrait ainsi améliorer nos pratiques de recherche et nos théories en nous permettant d'incorporer de nouvelles variables, de tester des modèles alternatifs, de reproduire les résultats et d'adapter les modèles avec le temps et le cumul d'évidence, pour ultimement parvenir à une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels sous investigation (Tonidandel et al., 2016).

D'un point de vue pratique, les organisations ont également un rôle important à jouer dans la collecte et l'utilisation des mégadonnées. Selon Laviolette (2016), jusqu'à très récemment, les mégadonnées n'étaient accessibles qu'à de grandes organisations comme Google et Amazon, mais les organisations de toute taille ont maintenant de plus en plus d'occasions de collecter ce type de données. Il est

donc à leur avantage de créer des partenariats avec des chercheurs et/ou des experts en analyse de mégadonnées afin de réfléchir aux divers types, sources et natures des mégadonnées avant qu'elles ne soient collectées pour ainsi pleinement profiter de la technologie. À cet effet, les organisations devraient s'attarder davantage à cerner avec précision la façon dont divers types de mégadonnées pourraient leur être utiles pour analyser l'atteinte de leurs objectifs organisationnels (par exemple : la satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle; la mobilisation et le bien-être du personnel; la gestion efficace des processus organisationnels, etc.) et, ce faisant, éviter d'investir du temps, de l'argent, et plus généralement des ressources dans la collecte de données peu utiles.

Conclusion

En conclusion, avec l'essor de la technologie dans les milieux organisationnels, les chercheurs organisationnels ont désormais accès au « *Big Data* », soit à des quantités massives d'informations appelées « mégadonnées » qui peuvent être utilisées pour mieux comprendre le vécu complexe des employés en milieu de travail. La nature de ces mégadonnées divergeant considérablement de ce que nos méthodes de recherche nous offraient comme données jusqu'à présent, il semble venu le temps d'adapter et d'élargir notre façon de conceptualiser et de conduire la recherche en milieu organisationnel. Dans ce bref article, nous invitons les chercheurs et les praticiens à réfléchir à l'évolution des méthodes et de la conduite en recherche dans une ère où le « *Big Data* » est sur toutes les lèvres.

Références

- Adams, P., Rabbi, M., Rahman, T., Matthews, M., Volda, A., Gay, G., ... Volda, S. (2014). *Towards Personal Stress Informatics: Comparing Minimally Invasive Techniques for Measuring Daily Stress in the Wild*. Proceedings of the 8th International Conference on Pervasive Computing Technologies for Healthcare. doi:10.4108/icst.pervasivehealth.2014.254959
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and

- recommendations. *Leadership Quarterly*, 21, 1086-1120. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.010
- Bollier, D. (2010). *The promise and peril of big data*. Washington, DC: The Aspen Institute.
- Bousmalis, K., Mehu, M., & Pantic, M. (2013). Towards the automatic detection of spontaneous agreement and disagreement based on nonverbal behaviour: A survey of related cues, databases, and tools. *Image and Vision Computing*, 31(2), 203-221. doi:10.1016/j.imavis.2012.07.003
- Carley, K. M., Columbus, D., & Landwehr, P. (2013). *Automap user's guide*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University, School of Computer Science, Institute for Software Research.
- Chen, J., Chen, Y., Du, X., Li, C., Lu, J., Zhao, S., & Zhou, X. (2013). Big data challenge: a data management perspective. *Frontiers of Computer Science*, 7(2), 157-164. doi:10.1007/s11704-013-3903-7
- Davenport, T. H. (2014). *Big data at work: Dispelling the myths, uncovering the opportunities*. USA: Harvard Business School.
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2015). What is big data? A consensual definition and a review of key research topics. In *AIP conference proceedings* (Vol. 1644, No. 1, pp. 97-104). AIP.
- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G., & Smyth, P. (1996). From data mining to knowledge discovery in databases. *AI Magazine*, 17, 37-54.
- Gatica-Perez, D. (2009). Automatic nonverbal analysis of social interaction in small groups: A review. *Image and Vision Computing*, 27(12), 1775-1787. doi:10.1016/j.imavis.2009.01.004
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big Data and Management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321-326. doi:10.5465/amj.2014.4002
- Guzzo, R. A., Fink, A. A., King, E., Tonidandel, S., & Landis, R. S. (2015). Big Data Recommendations for Industrial-Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(04), 491-508. doi:10.1017/iop.2015.40
- Hung, H., & Gatica-Perez, D. (2010). Estimating Cohesion in Small Groups Using Audio-Visual Nonverbal Behavior. *IEEE Transactions on Multimedia*, 12(6), 563-575. doi:10.1109/tmm.2010.2055233
- IBM. (2015). *IBM SPSS Modeler 17.0 user's guide*. Armonk, NY: Author.
- Imani, S., Bandodkar, A. J., Mohan, A. M. V., Kumar, R., Yu, S., Wang, J., & Mercier, P. P. (2016). A wearable chemical-electrophysiological hybrid biosensing system for real-time health and fitness monitoring. *Nature Communications*, 7(1). doi:10.1038/ncomms11650
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729. doi:10.1002/job.257
- Kitchin, R. (2014). Big data, new epistemologies and paradigm shifts. *Big Data & Society*, 1, 1-12. doi:10.1177/2053951714528481
- Kozlowski, S. W. J. (2015). Advancing research on team process dynamics. *Organizational Psychology Review*, 5(4), 270-299. doi:10.1177/2041386614533586
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013). Advancing Multilevel Research Design. *Organizational Research Methods*, 16(4), 581-615. doi:10.1177/1094428113493119
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laney, D. (2001). *3D data management: Controlling data volume, velocity and variety*. Repéré à : <https://blogs.gartner.com/douglaney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. doi:10.5465/amj.2013.4001

- Lavolette, F. (2016, 18 février). *La recherche et le poids des données massives*. Découvrir magazine, Dossier: Chiffres, Acfas.
- Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Park, S., & Tannenbaum, S. I. (2017). A Fitting Approach to Construct and Measurement Alignment. *Organizational Research Methods*, *21*(3), 592–632. doi:10.1177/1094428117728372
- McAbee, S. T., Landis, R. S., & Burke, M. I. (2017). Inductive reasoning: The promise of big data. *Human Resource Management Review*, *27*(2), 277–290. doi:10.1016/j.hrmmr.2016.08.005
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, *90*(10), 60–68.
- McGrath, J. E., & Tschan, F. (2007). Temporal matters in the study of work groups in organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, *10*(1), 3–12. doi:10.1080/10887150709336609
- Parks, M. R. (2014). Big Data in Communication Research: Its Contents and Discontents. *Journal of Communication*, *64*(2), 355–360. doi:10.1111/jcom.12090
- Pentland, A. (Sandy). (2007). Automatic mapping and modeling of human networks. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, *378*(1), 59–67. doi:10.1016/j.physa.2006.11.046
- Pentland, A. (2012). The new science of building great teams. *Harvard Business Review*, *90*(4), 60–69.
- Power, D. J. (2014). Using “Big Data” for analytics and decision support. *Journal of Decision Systems*, *23*(2), 222–228. doi:10.1080/12460125.2014.888848
- Tonidandel, S., King, E. B., & Cortina, J. M. (2016). Big Data Methods. *Organizational Research Methods*, *21*(3), 525–547. doi:10.1177/1094428116677299
- Waber, B. N., Olguin Olguin, D., Kim, T., & Pentland, A. (2008). Understanding Organizational Behavior with Wearable Sensing Technology. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1263992
- Waldman, D. A., Wang, D., Stikic, M., Berka, C., Balthazard, P. A., Richardson, T., ... Maak, T. (2013). Emergent Leadership and Team Engagement: An Application of Neuroscience Technology and Methods. *Academy of Management Proceedings*, *2013*(1), 12966. doi:10.5465/ambpp.2013.63
- Wang, W., Hernandez, I., Newman, D. A., He, J., & Bian, J. (2016). Twitter Analysis: Studying US Weekly Trends in Work Stress and Emotion. *Applied Psychology*, *65*(2), 355–378. doi:10.1111/apps.12065

La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail*

Jessica Tornare¹ et Natalie Rinfret²

¹ École nationale d'administration publique, jessica.tornare@enap.ca

² École nationale d'administration publique

La qualité de vie au travail (QVT) est un enjeu majeur, au Québec comme dans la plupart des pays. Toutefois, les recherches se concentrent davantage sur les besoins des individus en matière de QVT plutôt que sur ceux de l'organisation. Basée sur une revue narrative de la littérature, cette étude propose de concilier les besoins individuels et organisationnels dans un cadre d'analyse systémique de la QVT. La QVT devient ainsi un vecteur de la performance. Les résultats permettent d'identifier les dimensions essentielles à une politique de QVT en lien avec la performance, et la démultiplication des effets lorsque la démarche est composée d'un ensemble de mesures cohérent et intégré à la stratégie de l'organisation. Enfin, des pistes de recherches sont proposées.

Mots clés: qualité de vie au travail; performance; cadre d'analyse; besoins individuels; besoins organisationnels.

Introduction

L'intérêt pour le thème de la qualité de vie au travail (QVT), dont fait partie la santé psychologique¹ et physique au travail, est partagé par l'État, les organisations, les syndicats, les individus et les chercheurs. Cet intérêt découle notamment des répercussions de la QVT sur la performance (Castonguay, Dotie, & Moray, 2011; CIUSSS, 2017; Le Devoir, 2017; Ministère de la Famille et Secrétariat du travail, 2017). Au Canada, comme dans l'ensemble des pays développés (OCDE, 2014, 2015), la QVT constitue un enjeu majeur. En effet, l'état de santé psychologique y est la première cause d'absentéisme au travail, générant des coûts de 20,7 milliards en 2012 (Bibliothèque du Parlement du Canada, 2013). De même, au Québec, 60 % de cet absentéisme est causé partiellement ou entièrement par le travail (Vézina et al., 2011) et plus du tiers de la population active québécoise éprouve un niveau de stress quotidien élevé au travail (Santé et Services sociaux Québec, 2018). En conséquence, près de la moitié des directeurs des ressources humaines souhaitent prioriser en 2018 l'amélioration de la santé de leurs effectifs

(Morneau Shepell, 2017) et 92 % des salariés sondés par l'Ordre des conseillers en ressources humaines estiment important que leur organisation ait une politique de « santé mieux-être » (CROP, 2017). Cela contribue au regain d'engouement pour la QVT en tant qu'élément de performance (Levet, 2013; Parenteau, Dagenais-Desmarais, & Londei-Shortall, 2013; Parenteau, Séguin-Lemire, & Dagenais-Desmarais, 2017). Plusieurs méta-analyses démontrent qu'une amélioration de la QVT augmente les performances individuelle et organisationnelle (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Leclerc, Boudrias, & Savoie, 2014; Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012) avec un retour sur investissement variant de 1,4 à 13 dollars pour chaque dollar investi (Castonguay et al., 2011; Executive Agency for Health and Consumers (EAHC), 2013).

Cette recherche, basée sur une revue narrative (Martineau, Simard, & Gauthier, 2001; Raïche & Noël-Gaudreault, 2008), adopte une perspective de conciliation de la QVT des individus avec les besoins des organisations en matière de performance (Accord national interprofessionnel - ANI, 2013; Levet, 2013). Son objectif principal est d'identifier

* Cette recherche a reçu le soutien de Mitacs et de Alia Conseil dans le cadre du programme Mitacs Accélération et de La Capitale mutuelle de l'administration publique.

¹ La notion de « santé mentale » peut parfois être utilisée plutôt que celle de « santé psychologique » (Commission de la santé mentale du Canada, 2015; OCDE, 2014, 2015).

les besoins individuels et organisationnels en matière de QVT et de proposer un cadre d'analyse dont le vecteur principal est la performance. La première partie de cet article rappelle les origines du concept et identifie les enjeux actuels de conceptualisation et de mesure de la QVT dans le cadre d'une approche systémique. Les objectifs de recherche, la méthodologie employée pour cette étude et le cadre d'analyse d'une politique de QVT en résultant seront présentés dans la deuxième partie. Ensuite, nous procéderons à une discussion des implications pratiques et théoriques.

Contexte théorique

De l'origine du concept de qualité de vie au travail à la période contemporaine

Dès la fin du XIX^e siècle, des initiatives voient le jour dans le but d'améliorer la condition des travailleurs. Ces prémices du concept de la QVT (Goode, 1989) sont suivies au XX^e siècle par le début de l'intérêt des sciences sociales pour la relation entre les conditions de travail, les attitudes et le comportement du travailleur avec la productivité de l'entreprise (Mayo, 1977; Metcalfe & Urwick, 2003). Le terme *quality of work life* apparaît dans les années 1960 en Amérique du Nord à la suite de la mise en place, au sein d'une entreprise, d'un programme s'intéressant à la satisfaction des employés dont le but était d'améliorer la productivité (Goode, 1989). C'est également à cette époque qu'il devient populaire en Europe (Davis & Cherns, 1975; Rinehart, 2008). L'intérêt pour la QVT comme source de performance se poursuit pendant les années 1970 en raison d'une moindre croissance de la productivité dans les pays occidentaux (Skrovan & American Society for Training and Development, 1983). Il se traduit par la création de plusieurs organismes pour promouvoir la recherche et le transfert de connaissances sur ce thème, puis par un consensus sur son caractère subjectif et la nécessité d'y intégrer des aspects organisationnels, individuels et sociaux (Dupuis, Martel, Voirol, Bibeau, & Hébert-Bonneville, 2009)². De nos jours, dans un environnement fortement concurrentiel où les changements sont d'une ampleur et d'un rythme inégalés, les ressources humaines sont devenues une source d'avantages concurrentiels et stratégiques pour les organisations (Allouche,

2012; Gazier, 2007). Les recherches sur les dimensions positives de la santé au travail connaissent donc aujourd'hui une croissance exponentielle (Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel, 2013) faisant ressurgir l'intérêt pour la QVT, notamment du fait de ses liens avec l'attractivité, la rétention du personnel, l'efficacité et la performance organisationnelle (Dagenais-Desmarais, Dufour, St-Hilaire, & Hébert, 2013; Pietilä, Lahdensaari-Nätt, & Tuure, 2011; Roland-Lévy, Lemoine, & Jeoffrion, 2014). Par ailleurs, la QVT continue de faire face à des enjeux de conceptualisation et de mesure (Dupuis et al., 2009; Gogoleva, Sorokin, & Efendiev, 2014). En effet, il persiste une absence de consensus sur le vocable et les construits à utiliser : la santé au travail peut ainsi englober d'autres concepts ou être (elle-même) englobée par ceux-ci, tels que le bien-être psychologique au travail, le bonheur au travail, la satisfaction au travail ou la QVT (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013). Bien que ceux-ci en soient proches (Dupuis et al., 2009; Fevrier, 2014), ils ne sont pas interchangeables. La QVT est un concept large englobant des dimensions positives et négatives de la santé au travail. Sa perception dépend autant des critères de l'individu que des variables de l'organisation (Dupuis, Bragard, Martel, Lachance, & Perrault, 2012; Nayak & Joshi, 2012; OCDE, 2014). Sirgy, Efraty, Siegel et Lee (2001, p. 242) définissent la QVT « *as employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities, and outcomes stemming from participation in the workplace* ». En fonction du champ de recherche, plusieurs critères peuvent être utilisés pour analyser et mesurer la QVT des individus, tels la qualité intrinsèque de l'emploi, les habiletés, la formation continue et le développement de carrière, l'égalité des genres, la santé et sécurité au travail, la flexibilité et sécurité à l'emploi, l'organisation du travail et l'équilibre travail-vie personnelle, l'implication des travailleurs, et la performance de travail globale (Davoine, Erhel, & Guergoat-Lariviere, 2008; Dupuis et al., 2009; Martel & Dupuis, 2006). Cependant, jusqu'à ce jour, le cadre théorique et l'opérationnalisation en découlant relèvent d'une perspective individuelle et non organisationnelle (Dupuis et al., 2009). Cet état des choses limite sa transposition et sa mise en œuvre par le développement d'outils dans le milieu professionnel (Heiskanen & Jokinen, 2013), alors

² Groupe d'étude sur la qualité de vie au travail de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), 1975; Conseil international de la qualité de vie au travail, 1973; *International Conference on the quality of working life*, État de New-York, 1972, dans Skrovan & American Society for Training and Development (1983).

que des études montrent la nécessité de tenir compte des caractéristiques organisationnelles (Dupuis et al., 2009; Gogoleva et al., 2014). L'approche systémique dans laquelle s'inscrit cette revue repose en effet sur le fait que l'organisation (le système) est un ensemble d'éléments en interaction dynamique (Von Bertalanffy, 2009). Comment y intégrer le concept de performance qui apparaît à la fois dans les critères de la QVT et dans certaines de ses définitions (ANI, 2013; Skrovan, 1983)? Souvent rattachée à plusieurs notions connexes - objectifs, résultats, efficacité, succès, excellence (Walker, Boyne, & Brewer, 2010) - la performance est multidimensionnelle. Elle intègre notamment la performance individuelle -

soit les comportements ou les actions pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de compétence et de contribution aux objectifs (Campbell, 1999)- et la performance organisationnelle - définie comme la réalisation de résultats équivalents ou supérieurs aux objectifs fixés par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Dans le cadre d'une approche systémique (voir la Figure 1), la QVT peut donc être appréhendée et analysée comme un point de rencontre et d'équilibre entre les besoins/caractéristiques de l'organisation (exprimés par ses dirigeants ou ses parties prenantes) et des individus la composant.



Figure 1. Approche systémique

Source : Libre adaptation de Tornare et Rinfret (2017).

Objectifs

Cet article a pour objectif général de faciliter l'appréhension et l'analyse de la politique de la QVT d'une organisation. **De manière plus spécifique, il vise la production d'un cadre d'analyse de la QVT au niveau organisationnel en tant que politique et source de performance individuelle et organisationnelle.** Concrètement, cet article répond aux questions de recherche suivantes : quelles sont les dimensions de la QVT à prendre en compte qui favorisent également la performance individuelle et organisationnelle ? Quelles sont celles déjà présentes dans les outils de mesure ou dans la littérature sur la QVT des individus qu'il faut

retenir ? Dans le cadre d'une approche systémique, quelles sont celles à ajouter au niveau organisationnel ?

Méthode

Cette étude est fondée sur une revue narrative de la littérature en raison du manque de revues sur la QVT intégrant plusieurs champs disciplinaires. Basée sur une approche systémique, elle a pour objectif de créer des liens entre plusieurs disciplines et s'intéresse ainsi aux études qui sont à l'interface de celles-ci (Pautasso, 2014). Les recherches ont été effectuées à l'aide des principales bases de données, telles ABI/Inform,

Proquest, EBSCO (PsychArticles, PsychInfo, Sage Journals, etc.), par le biais du moteur de recherche de l'Université du Québec et complétées par Google Scholar. Ces bases de données ont été choisies en fonction de leur qualité et de leur prédominance dans les champs disciplinaires mobilisés. Les publications professionnelles, identifiées sur Internet à l'aide des mots clés « qualité de vie au travail » et « santé au travail », ont complété cette revue afin de mieux appréhender les besoins des milieux de pratique. Enfin, à la suite de Fink (2005), une attention particulière a été portée aux revues systématiques et aux méta-analyses. L'utilisation du logiciel d'analyse qualitative NVIVO (version 11.4) a permis d'examiner l'ensemble des sources retenues, puis de conserver l'historique de ce qui a été fait (Fink, 2005). La première phase de la recherche a eu pour but d'établir la sélection des dimensions présentes dans la littérature sur la QVT

des individus. Elle repose sur une analyse de la littérature récente (Fortin, 2010), intégrant les références des années antérieures par effet boule de neige. Au total, 115 articles ont été encodés, soit 68 publiés entre 2012 et 2017, et 47 d'années antérieures ayant été cités au moins deux fois dans la bibliographie des articles précédents. Une première codification a permis d'identifier, de regrouper et d'analyser la récurrence des dimensions (voir Tableau 1, objectif identification). Les dimensions regroupées ont ensuite fait l'objet d'une recherche sur une période élargie (Cronin, Ryan, & Coughlan, 2008) pour accéder aux études analysant leurs effets sur l'organisation et l'individu. Une deuxième codification a permis d'effectuer le choix des dimensions par saturation, en fonction de ses effets sur l'organisation et l'individu, en termes de performance et de QVT (Tableau 1, objectif sélection et documentation).

Tableau 1

Revue narrative des dimensions liées à la QVT des individus

| Objectifs | Mots clés principaux ou commentaires | Période |
|------------------------------|---|--|
| Sélection des articles | <i>Quality of work life; quality of life at work; quality of working life; quality of work and life; qualité de vie au travail; qualité de vie et travail</i> | 2012-2017; Intégration des références antérieures par la bibliographie des articles sélectionnés |
| Sélection des dimensions | [nom de la dimension de la QVT identifiée précédemment]; [nom de la dimension de la QVT identifiée précédemment] + performance ; effets, efficacité ; efficience ; résultats | 2008-2018; Intégration des références antérieures par la bibliographie des articles sélectionnés |
| Documentation des dimensions | [nom de la dimension de la QVT identifiée précédemment]; [nom de la dimension de la QVT identifiée précédemment] + performance ; effets, efficacité ; efficience ; résultats | 2008-2018; Intégration des références antérieures par la bibliographie des articles sélectionnés |

Pour la deuxième phase de la recherche portant sur les dimensions organisationnelles, les principaux thèmes complémentaires à ceux précédemment identifiés étaient les performances organisationnelle et individuelle (voir Tableau 2). Une première codification a permis d'identifier, de

regrouper, d'analyser puis de sélectionner les dimensions selon leur récurrence et leurs effets sur la QVT et la performance. Ensuite, une nouvelle recherche a eu pour but de compléter la documentation des dimensions organisationnelles sur une période élargie.

Tableau 2

Étape 2 - Revue narrative des dimensions organisationnelles liées à la QVT

| Objectifs | Thèmes | Période |
|-----------------------------|---|--|
| Identification et sélection | 1) Intégration des dimensions organisationnelles citées dans les articles identifiés lors de la recension sur les dimensions individuelles liées à la QVT. 2) Performance organisationnelle ; performance individuelle ; stratégie organisationnelle ; gestion stratégique des ressources humaines ; santé au travail | 2012-2017; Intégration des références antérieures par la bibliographie des articles sélectionnés |
| Documentation | [nom de la dimension de la QVT identifiée précédemment]; | 2008-2018; Intégration des références antérieures par la bibliographie des articles sélectionnés |

Pour finir, une définition a été tirée de la littérature pour illustrer chaque dimension en fonction des objectifs de recherche (c'est à dire la production d'un cadre d'analyse de la QVT au niveau organisationnel en tant que politique et source de

performance individuelle et organisationnelle). Les neuf dimensions en résultant, soit cinq au niveau individuel (en bleu) et quatre au niveau organisationnel (en noir) illustrées à la Figure 2, seront présentées plus amplement dans ce qui suit.

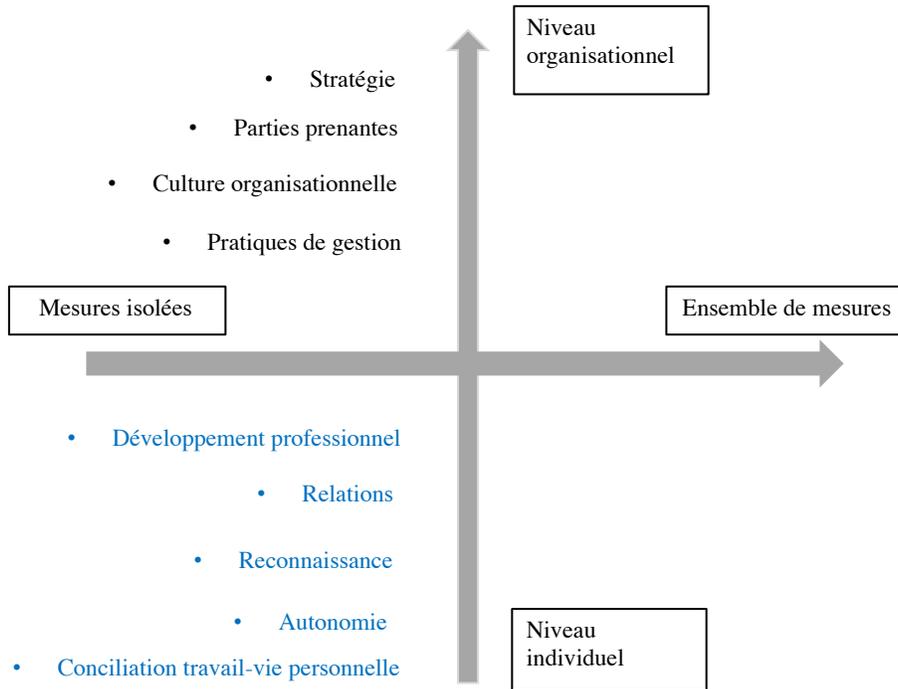


Figure 2. Performance et qualité de vie au travail : les dimensions.

Source : Libre adaptation de Tornare et Rinfret (2017).

Constats et discussion

Les dimensions des études centrées sur la qualité de vie au travail des individus

Le développement professionnel, première dimension retenue, ressort de la majorité des études recensées (Dupuis et al., 2009 ; Martel & Dupuis, 2006 ; Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001). Il peut être défini comme la possibilité de faire un travail qui correspond à ses compétences et permet d'apprendre, de développer son potentiel et d'atteindre ses objectifs (Morin, 2008b). C'est un facteur d'implication et de rétention (Pierre & Tremblay, 2012), mais aussi un prédicteur de bien-être et de plaisir au travail (Morin, 2008a). Le fait de pouvoir utiliser ses compétences est associé à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de cynisme, et favorise la réduction des problèmes de santé psychologique (Gogoleva et al., 2014 ; Martel & Dupuis, 2006 ; Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001). Par ailleurs, cette dimension contribue significativement à des niveaux plus élevés d'efficacité professionnelle (Dextras-Gauthier, 2015).

Les relations ayant trait au travail, deuxième dimension, représentent également une des dimensions les plus utilisées dans les outils de mesure de la QVT. Elles peuvent être définies comme la possibilité d'avoir des contacts intéressants, de l'influence dans son milieu, et des bonnes relations avec ses collègues, ses supérieurs et les acteurs externes à l'organisation (clients, etc.). Une qualité insuffisante de relations est un prédicteur d'insatisfaction au travail, voire de détresse psychologique (Dejours, 2012), qui peut conduire à un manque d'implication et à une forte rotation du personnel (Pierre & Tremblay, 2012). Elles figurent parmi les facteurs de risques psychosociaux au travail (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2018). Par ailleurs, plusieurs études mettent en évidence que la qualité de la relation d'un individu avec son supérieur immédiat est le facteur le plus déterminant de la performance de l'employé (Buckingham, Coffman, & Harter, 2016) et contribue à sa santé psychologique (Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2002 ; Gibreath & Benson, 2004).

La troisième dimension retenue, la **reconnaissance**, est comprise comme une rétribution avant tout symbolique, mais aussi affective, concrète ou financière (Brun & Dugas, 2005). C'est un acte de jugement porté sur la

pratique professionnelle, sur l'engagement personnel et sur la mobilisation collective (Gernet & Dejours, 2009). Il s'agit à la fois d'un prédicteur de bien-être et de détresse psychologique (Gernet & Dejours, 2009). Nécessaire à la mobilisation (Brun & Dugas, 2005 ; Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2018) et à la rétention (Pierre & Tremblay, 2012), la reconnaissance est associée à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle (Dextras-Gauthier, 2015).

La quatrième dimension, **l'autonomie**, correspond à la possibilité de pouvoir exercer son jugement dans le cadre de ses fonctions pour résoudre des problèmes et prendre des décisions concernant son travail (Morin, 2008b). Caractéristique essentielle de l'action humaine (Lallement, Bevort, Jobert, & Mias, 2012), elle est un besoin psychologique fondamental selon la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000). Elle permet d'acquérir un sentiment de responsabilité et de donner un sens à un travail (Morin, 2008b). Elle agit comme un prédicteur de la détresse psychologique reconnu par de nombreuses études quand elle est faible ou manquante (Dejours, 2013 ; Karasek & Theorell, 1990). Son absence entraîne une perte de sens et une absence de responsabilisation, d'engagement personnel et d'obligation de rendre des comptes (Morin, 2010). Sa présence, quant à elle, serait l'une des clés pour réduire l'absentéisme (Dextras-Gauthier, Marchand, Durand, & Blanc, 2016) et améliorer la santé psychologique au travail (Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011), ainsi qu'une source d'efficacité organisationnelle (Everaere & Levy, 2008).

La conciliation travail-vie personnelle (CTVP) est la cinquième et dernière dimension individuelle identifiée. Thème très présent dans l'actualité ainsi que dans la littérature professionnelle et scientifique (Grodent & Tremblay, 2013 ; Tremblay, 2003, 2005, 2014), la CTVP peut être définie comme la compatibilité de la pression émanant du milieu de travail avec celle provenant de la vie personnelle (St-Onge, Brun, Haines, & Guerrero, 2017). Les difficultés de CTVP sont une source de stress et de nuisance pour la QVT, et sont corrélées à l'insatisfaction au travail (St-Onge, Renaud, Guérin, & Caussignac, 2002). Elles peuvent également être une cause majeure d'un haut taux de roulement de personnel (Pierre & Tremblay, 2012) et de l'augmentation de l'absentéisme pour des raisons de santé psychologique (Wang, Afifi, Cox, & Sareen, 2007), d'épuisement professionnel (Innstrand,

Langballe, Espnes, Falkum, & Aasland, 2008) ou d'accident de travail (Vézina et al., 2011). À l'inverse, l'employeur qui offre du soutien à ses employés dans ce domaine favorise l'engagement envers l'organisation (Grant, Dutton, & Rosso, 2008) et la diminution des taux de réclamation pour la santé psychologique au travail (Dextras-Gauthier et al., 2016).

Performance et qualité de vie au travail : les dimensions organisationnelles à prendre en compte

Tout d'abord, l'intégration d'objectifs en matière de QVT dans la stratégie de l'organisation (Commission de la santé mentale du Canada, 2015), tout comme la cohérence de la politique de QVT avec **la stratégie** de l'organisation sont indispensables (Dextras-Gauthier et al., 2016). La stratégie organisationnelle englobe à la fois des intentions précises, formulées et construites par une ou plusieurs personnes, et des stratégies émergentes issues et influencées par l'environnement externe ou par les ajustements mutuels des différents acteurs en présence.

Selon Freeman (1984), ces acteurs peuvent être des **parties prenantes** internes (propriétaires/actionnaires de l'organisation, dirigeants, gestionnaires, employés, etc.) ou externes (acteurs économiques : fournisseurs, concurrents, clients, etc. ou acteurs sociopolitiques : pouvoirs publics, syndicats, etc.). Leur influence peut varier selon les situations, et leurs intérêts différer ou converger (Johnson et al., 2014). Il faut donc les prendre en compte puisque leur soutien peut être important pour le succès à long terme de la mise en œuvre de la politique de QVT (Johnson et al., 2014; Commission de la santé mentale du Canada, 2015). En premier lieu, les dirigeants sont considérés comme les pivots de l'engagement de l'entreprise (Gortner, Malher, Bell Nicholson, Dumas, & Maltais, 2000) et les principaux concepteurs et orchestrateurs des orientations stratégiques (Johnson et al., 2014). L'importance de leur rôle quant à la QVT est reconnue (Berger-Douce, 2015; Johnson et al., 2014; Russo & Perrini, 2010). Leur engagement ferme permet non seulement d'obtenir les ressources appropriées, mais aussi de mobiliser l'organisation et de passer à l'action en matière de QVT (Commission de la santé mentale du Canada, 2015). En deuxième lieu, les salariés, par leur participation, contribuent à la création d'un environnement favorable à

la QVT (Aldana et al., 2012).

Ainsi, la **culture organisationnelle** est également une dimension à prendre en compte, étant donné son influence sur les différentes composantes des conditions de l'organisation du travail, sur les principes quotidiens qui guident les comportements des membres de l'organisation et sur les problèmes de santé au travail (Dextras-Gauthier, 2015). Elle se manifeste à travers les stratégies et les objectifs organisationnels, les philosophies de gestion, et leurs justifications (Schein, 1985, 1996). Elle permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation et les comportements à adopter, notamment pour prévenir les problèmes de santé psychologique au travail (Dextras-Gauthier, 2015).

Modifiant la culture organisationnelle (Cummings, 1984), la dernière dimension retenue, **les pratiques de gestion**, est définie comme les comportements, les compétences et les actions concrètes des gestionnaires. Elles permettent d'augmenter ou de réduire l'exposition des employés aux facteurs de risques psychosociaux et d'améliorer la QVT (Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008). Elles influencent positivement ou négativement les conséquences de ces facteurs sur les employés (Kuoppala et al., 2008). Ainsi, les pratiques de gestion du supérieur contribuent à la fois à prédire l'épuisement professionnel, le stress ou la détérioration de la santé psychologique au travail (Barling, Kelloway, & Frone, 2005; Brunet et al., 2015; Tepper, 2000), le bien-être au travail (Kara, Uysal, Sirgy, & Lee, 2013) et la satisfaction au travail (Nielsen & Munir, 2009; Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009). Enfin, certaines pratiques de gestion améliorent la performance des équipes, par exemple le respect, le soutien, la reconnaissance et la participation aux décisions (Brun, 2009).

Un alignement horizontal et vertical indispensable

En définissant une **politique de QVT** au sein d'une organisation comme **un ensemble de mesures** (Berger-Douce, 2015; DIRECCTE, 2014) **visant à privilégier la QVT et la performance individuelle et organisationnelle**, la QVT peut devenir un instrument de gestion de l'organisation (Gogoleva et al., 2014). Ainsi, plutôt que d'être appréhendée au niveau individuel ou au niveau organisationnel (Figure 2), son analyse est maintenant réalisée aux niveaux stratégique et opérationnel. Pour ce faire, il convient de s'assurer

de l’alignement des mesures liées aux dimensions individuelles avec les dimensions organisationnelles (Figure 3). La prise en compte de cet alignement et de la cohérence des mesures entre elles permet d’analyser à la fois l’effet des mesures prises sur l’amélioration de la QVT et sur la performance individuelle et organisationnelle (Marchand, Haines, Harvey, Dextras-Gauthier, & Durand, 2016 ; Ministère de la Famille et Secrétariat du travail, 2017). En effet, de nombreuses études, notamment dans les champs disciplinaires de la stratégie (Johnson et al., 2014) et des ressources humaines (Commission de la santé mentale du Canada, 2015 ; Dextras-Gauthier et al., 2016 ; Saridakis, Lai, & Cooper, 2017), convergent pour indiquer que la cohérence des pratiques/mesures

entre elles et leur alignement avec la stratégie de l’organisation sont source d’une plus grande efficacité. Lorsque les organisations combinent des pratiques de gestion liées à la gestion du stress, au contrôle, au soutien et à la reconnaissance, aux niveaux stratégique et opérationnel, elles ont des taux de réclamation pour des problèmes de santé psychologique nettement inférieurs aux autres (Marchand et al., 2016). Cette cohérence et cet alignement des pratiques en faveur de la QVT, tout comme leur prise en compte aux niveaux stratégique et opérationnel, sont donc nécessaires à l’appréhension de la politique de QVT, de ses résultats et de ses effets quant à l’amélioration de la performance organisationnelle (Figure 3).

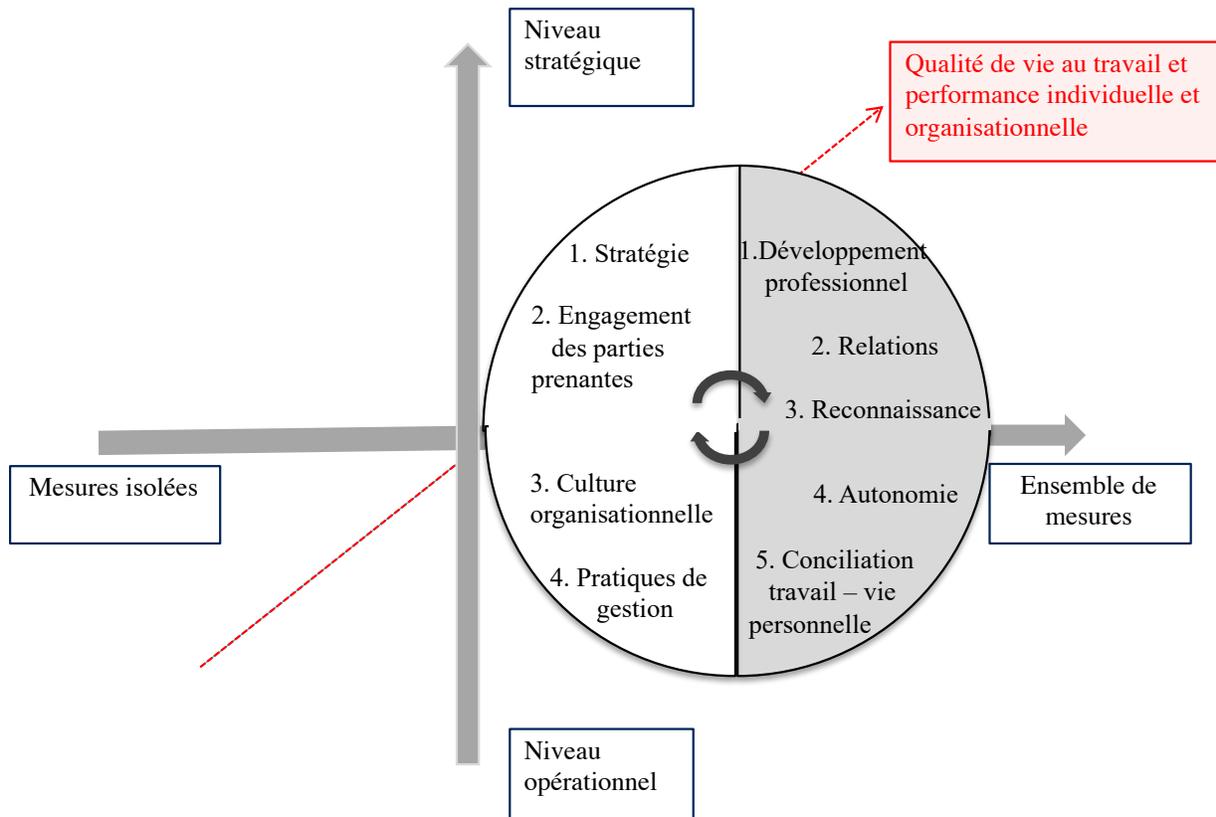


Figure 3. Les effets d’une politique stratégique de qualité de vie au travail sur la performance individuelle et organisationnelle.

Source : Libre adaptation de Tornare et Rinfret, 2017.

Conclusion

Cette recherche, basée sur une revue narrative (Fink, 2005), propose un cadre d'analyse systémique de la QVT en tant que politique organisationnelle, source de performance. Ce cadre comporte neuf dimensions clés : la stratégie, la culture organisationnelle, les parties prenantes, les pratiques de gestion au niveau organisationnel, ainsi que l'autonomie, le développement professionnel, la conciliation travail-vie personnelle, la reconnaissance et les relations au niveau individuel. Il complète les outils de mesure existants de la QVT des individus et permet de considérer une politique organisationnelle de QVT comme un assemblage cohérent de pratiques. En ajustant les politiques de gestion des ressources humaines aux principales caractéristiques de l'organisation, la QVT devient un vecteur de la performance. En effet, une politique efficiente de QVT repose sur un ensemble de pratiques cohérentes horizontalement (dimensions individuelles) et verticalement (dimensions organisationnelles). L'analyse de la QVT en tant que politique stratégique permet donc d'explorer la cohérence des choix faits en matière de QVT avec l'orientation de l'organisation et les aspects sur lesquels elle devrait concentrer ses efforts selon les parties prenantes impliquées, la distinguant ainsi des autres organisations. Pour poursuivre sur cette voie, quatre axes de recherche sont proposés. En premier lieu, bien que cette revue narrative aborde la QVT dans une perspective organisationnelle, elle a mis en exergue le besoin d'une revue systématique sur la définition et les outils de la QVT au niveau individuel, notamment quant aux liens éventuels avec le concept de performance individuelle et organisationnelle. En deuxième lieu, il conviendrait de mener des recherches pour valider empiriquement le cadre d'analyse proposé dans la présente étude. En troisième lieu, une étude qui chercherait à décliner l'ensemble des dimensions en indicateurs permettrait d'opérationnaliser ce cadre d'analyse pour faciliter son appropriation par les milieux de pratique. En quatrième lieu, l'exploration du rôle et des motivations des parties prenantes (en particulier les dirigeants) quant aux politiques de QVT serait intéressante pour comprendre comment contribuer à la réussite et à l'implantation de politiques liant QVT et performance. Pour finir, bien que cette recherche ait adopté une approche unitariste (alignement des besoins organisationnels et individuels) et utilitariste (maximisation du bien-être général) (Van Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011), il demeure que la QVT fait partie de la responsabilité sociale des

organisations (Barthod-Prothade, 2012; Kramar, 2014). De même, la santé au travail est une responsabilité publique allant au-delà des questions de lésions professionnelles (Vézina, 2018). Toutefois, nous pouvons espérer qu'une meilleure prise en compte de la conciliation des intérêts des salariés en matière de QVT avec ceux des organisations par le vecteur de la performance permettra enfin aux politiques de QVT de dépasser le stade des promesses et d'être davantage prises en compte par les employeurs.

Références

- Accord national interprofessionnel (ANI) (2013). *Qualité de vie au travail- Accord du 19 juin 2013*. Repéré à https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf
- Aldana, S. G., Anderson, D. R., Adams, T. B., Whitmer, R. W., Merrill, R. M., George, V., & Noyce, J. (2012). A review of the knowledge base on healthy worksite culture. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(4), 414-419. doi:10.1097/JOM.0b013e31824be25f
- Allouche, J. (2012). *Encyclopédie des ressources humaines* (3ed.). Paris, France : Magnard-Vuibert.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (dir.). (2005). *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Barthod-Prothade, M. (2012). Le bien-être donne-t-il du sens au travail ? : Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 8(46), 123-157. doi:10.3917/rips1.046.0123
- Berger-Douce, S. (2015). Regards croisés sur la qualité de vie au travail dans les PME. *Actes du 10^e congrès du RIODD*, Montréal, Québec. Non disponible en ligne.
- Bibliothèque du Parlement du Canada (2013). *Questions actuelles de santé mentale au Canada- Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail* (Publication n° 2013-78-F). Repéré à <https://bdp.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/InBriefs/PDF/2013->

[78-f.pdf](#)

- Brun, J.-P. (2009). *Les 7 pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Montréal, Québec : Les éditions Transcontinental.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Canada : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Repéré à <http://cgsst.com/archives/>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88. doi:10.3917/riges.302.0079
- Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, S., & Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail. *Humain et organisation*, 1(1), 25-29. Repéré à [http://www.sqpto.ca/client_file/upload/Humain etOrganisation/Brunet_HumainOrganisationVol1 Num120150430.pdf](http://www.sqpto.ca/client_file/upload/Humain%20etOrganisation/Brunet_HumainOrganisationVol1_Num120150430.pdf)
- Buckingham, M., Coffman, C., & Harter, J. (2016). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New-York, NY: Unabridged edition. Brilliance Audio.
- Campbell, J. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. Dans D. Ilgen & E. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399-429). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Castonguay, J., Dostie, B., & Moray, C. (2011). *Initiatives de Promotion de la santé au travail : Un examen des enjeux et du contexte au Québec et au Canada* (Rapport de projet n° 2011RP-15). Québec, Canada : CIRANO. Repéré à <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2011RP-15.pdf>
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2018, 31 juillet). Santé mentale - Facteurs de risques psychosociaux au travail : Réponses SST. CCHST. Repéré à <http://www.cchst.ca/>
- CIUSSS (2017). Santé mentale : une nouvelle chaire de recherche pour mieux outiller travailleurs, employeurs et autres acteurs de retour au travail. Repéré à <http://ciusssestmtl.gouv.qc.ca/nouvelles/2017/nouvelle-chaire-de-recherche-en-sante-mentale-et-travail/>
- Commission de la santé mentale du Canada (2015). *Projet de recherche sous forme d'étude de cas*. Calgary, Canada. Repéré à <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4413360>
- CROP (2017). Programme de santé et mieux-être. Repéré à http://www.portailrh.org/presse/PDF/CRHA_CROP_Mars2017.pdf
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review : a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. doi : 10.12968/bjon.2008.17.1.28059
- Cummings, L. L. (1984). Compensation, culture, and motivation: A systems perspective. *Organizational Dynamics*, 12(3), 33-44. Repéré à <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4637167&site=ehost-live> doi10.1016/0090-2616(84)90023-8
- Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F., & Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle: où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec?, *Relations industrielles*, 68(4), 661-681. doi :10.702/1023010ar
- Davis, L. E., & Cherna, A. B. (1975). *The quality of working life. vol. 1: Problems, prospects and the state of the art*. New York, NY: The Free Pr. [u.a.].
- Davoine, L., Erhel, C., & Guergoat-Larivière, M. (2008). Monitoring quality in work: European employment strategy indicators and beyond. *International Labour Review*, 147(2-3), 163-198. doi:10.1111/j.1564-913X.2008.00030.x
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/1449618>
- Dejours, C. (2012). Organisation du travail - Clivage - Aliénation, work organisation - Splitting - Alienation, resumen. *Travailler*, 28(2), 149-158. Repéré à

- https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=TRAV_028_0149 doi:10.3917/trav.028.0149
- Dejours, C. (2013). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris, France : Bayard.
- Dextras-Gauthier, J. (2015). *Culture organisationnelle et santé mentale au travail* (Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/12019>
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., Durand, P., & Blanc, M.-E. (2016). *Pratiques de gestion et réclamations pour problèmes de santé mentale : Un portrait de six entreprises efficaces de l'étude SALVEO*. Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale. Repéré à http://www.ertsm.umontreal.ca/wp-content/uploads/2013/11/ERTSM_Etudes_de_Cas_2016.pdf
- Dupuis, G., Bragard, I., Martel, J.-P., Lachance, J., & Perrault, J. (2012). La mesure du bonheur et de la qualité de vie au travail : un outil de prévention des risques psychosociaux au travail. *Revue Francophone de Clinique Comportementale et Cognitive*, 17(1), 57-68. Repéré à <https://orbi.uliege.be/handle/2268/169746>
- Dupuis, G., Martel, J.-P., Voirol, C., Bibeau, L., & Hébert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail l'Inventaire systématique de qualité de vie au travail (ISQVT©) : bilan des connaissances*. Montréal : CLIPP. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1945593>
- Everaere, C., & Levy, D. (2008). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, 34(180), 45-59. doi:10.3166/rfg.180.45-59
- Executive Agency for Health and Consumers (EAHC) (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programs and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Matrix. Repéré à http://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/matrix_economic_analysis_mh_promotion_en.pdf
- Feuvrier, M.-P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, 2(68), 164-182. doi : 10.3917/mav.068.0164
- Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: from the Internet to paper* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.). Montréal, Québec: Chenelière Éducation.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gazier, B. (2007). *Les stratégies des ressources humaines*. Paris, France : La Découverte.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance, Evaluation of work and recognition. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm> doi:10.3917/trav.028.0149
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. doi:10.1016/j.erap.2011.09.001
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266. doi:10.1080/02678370412331317499
- Gogoleva, A. S., Sorokin, P. S., & Efendiev, A. G. (2014). Quality of work life as methodological framework in organizational studies: state of the art and perspectives for the future research. National Research University Higher School of Economics. doi:10.2139/ssrn.2513792
- Goode, D. A. (1989). Quality of Life, Quality of Work Life. Dans W. Kierman & R. Schalock (Eds.), *Economics, industry and disability: A Look Ahead* (pp. 337-349). Baltimore, MD: Éditions Paul H. Brookes.
- Gortner, H. F., Malher, J., Bell Nicholson, J., Dumas, A., & Maltais, D. (2000). *La gestion des organisations publiques*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'université du Québec.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving

- commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51, 898-918. doi:10.5465/amj.2008.34789652
- Groden, F., & Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. *@GRH*, 6, 117-147. doi:10.3917/grh.131.0117
- Heiskanen, T., & Jokinen, E. (2013). Stability and change of the quality of working life in restructuring municipalities. *Social Indicators Research*, 118(2), 579-599. doi:10.1007/s11205-013-0429-1
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E., & Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22(1), 1-15. doi:10.1080/02678370801975842
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., Fréry, F., & Johnson, G. (2014). *Stratégique* (10e éd.). France: Pearson France.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18. doi:10.1016/j.ijhm.2013.02.001
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915. doi:10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- Lallement, M., Bevort, A., Jobert, A., & Mias, A. (2012). *Dictionnaire du travail* (édité par A. Bévort). Paris, France : Presses universitaires de France.
- Le Devoir (2017). Une modernisation des normes du travail réclamée par des élus | Le Devoir. Repéré 30 juillet 2018, à <https://www.ledevoir.com/non-classe/511808/une-coalition-reclame-une-modification-des-normes-du-travail>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, 77(4), 351-372. doi:10.3917/th.774.0351
- Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail : Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. *Négociations*, 19(1), 97-111. doi:10.3917/neg.019.0097
- Martineau, S., Simard, D., & Gauthier, C. (2001). Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 22, 3-32. Repéré à http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero22/22Martineau3.pdf
- Marchand, A., Haines, V. Y., Harvey, S., Dextras-Gauthier, J., & Durand, P. (2016). Health and Stress Management and Mental-health Disability Claims: Health and Stress Management. *Stress and Health*, 32(5), 569-577. doi:10.1002/smi.2663
- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368. doi:10.1007/s11205-004-5368-4
- Mayo, E. (1977). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Arno Press.
- Metcalf, H. C., & Urwick, L. F. (2003). *Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett* (édité par H. and Row). New York: Routledge. Repéré à <http://proxy.uqar.ca/login?url=http://www.tandfebooks.com/isbn/9780203486214>

- Ministère de la Famille et Secrétariat du travail (2017). *Les pratiques d'affaires en matière de conciliation travail-famille : une étude exploratoire auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d'activités*. Repéré à <https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conciliation/RapportCTF.pdf>
- Morin, E. (2008a). Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? *Objectif prévention*, 31(2), 10-14. Repéré à <http://www.ohdq.com/Ressources/Documents/SensAuTravail.pdf>
- Morin, E. (2008b). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (édité par IRSST). Montréal, Québec. : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité to travail du Québec. Repéré à <http://www.deslibris.ca/ID/252536>
- Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens, Mental health at work: keeping it meaningful, Resumen. *Gestion*, 35(3), 34-40. doi:10.3917/riges.353.0034
- Morneau Shepell (2017). *Tendances en ressources humaines pour 2018*. Repéré à <http://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/90161/tendances-en-ressources-humaines-pour-2018.pdf>
- Nayak, S., & Joshi, H. (2012). Quality of work life among IT professionals in SME's in select cities of India. *GSTF Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, 1(1), 151-157. Repéré à <http://dl6.globalstf.org/index.php/jlss/article/view/458> doi:10.5176_2251-2853_1.1.24 D
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329. doi:10.1080/02678370903385106
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001
- OCDE (2014). Fit mind, Fit job. *OCDE*. Repéré à http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocde/employment/fit-mind-fit-job_9789264228283-en#page15
- OCDE (2015). Cadre d'action de l'OCDE. Dans *Rapprocher les politiques de l'emploi et de la santé* (p. 19). La Haye, Hollande. Repéré à <https://www.oecd.org/fr/forum-sante-mentale-et-emploi/documents/CADRE-d'ACTION-de-l'OCDE.pdf>
- Parenteau, C., Dagenais-Desmarais, V., & Londei-Shortall, J. (2013). Quel bien-être privilégier pour favoriser la performance contextuelle ? Regard sur le bien-être hédonique et eudémonique au travail. Dans Savoie, A. (coord.), *La santé psychologique au travail : étude d'inducteurs, de modérateurs et d'effets*. Actes du symposium conduit dans le cadre du 74^e congrès annuel de la Société canadienne de psychologie, Québec. Non disponible en ligne.
- Parenteau, C., Séguin-Lemire, A., & Dagenais-Desmarais, V. (2017). Performance et monde du travail : analyser autrement la performance contextuelle en lien avec la santé psychologique ? *Humain et organisation*, 3(2), 1-12. Repéré à http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/V3N2_Article1.pdf
- Pautasso, M. (2014). Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature. *Kinésithérapie la Revue*, 149(14), 30-34. doi:10.1016/j.kine.2014.01.008
- Pierre, X., & Tremblay, D.-G. (2012). Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels : agir sur les pratiques de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, 91(4), 17. doi:10.3917/resg.091.0017
- Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L., & Tuure, V. M. (2011). Productivity and Financial Benefit of well-being at work. *Management Services*, 55(3), 12-13. Repéré à https://banques.enap.ca:2081/docview/900727697?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- Raïche, G., & Noël-Gaudreault, M. (2008). Article de recherche théorique et article de recherche empirique: particularités. *Revue des science de l'éducation*, 34(2), 485-490. doi:10.7202/019691ar
- Rinehart, J. (2008). Improving the quality of working

- life through job redesign: work humanization or work rationalization? *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 23(4), 507-530. doi:10.1111/j.1755-618X.1986.tb00820.x
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 95-97. doi:10.5093/tr2013a14
- Roland-Lévy, C., Lemoine, J., & Jeoffrion, C. (2014). Health and well-being at work: The hospital context. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(2), 53-62. doi:10.1016/j.erap.2014.01.002
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221. doi:10.1007/s10551-009-0079-z
- Santé et Services sociaux Québec (2018). Statistiques de santé et de bien être selon le sexe - Tout le Québec. Repéré à <http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/statistiques-de-sante-et-de-bien-etre-selon-le-sexe-volet-national/stress-quotidien-eleve-au-travail/>
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. doi:10.1016/j.hrmr.2016.09.005
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1st ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. doi:10.2307/2393715
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302. doi:10.1023/A:1010986923468
- Skrovan, D. J. (1983). *Quality of work life: perspectives for business and the public sector* (édité par American Society for Training and Development). Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.
- St-Onge, S., Brun, J.-P., Haines, V., & Guerrero, S. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5^e édition. Québec, Québec : Chenelière éducation.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 57(3), 491-516. doi:10.7202/006887ar
- Tornare, J., & Rinfret, N. (2017, mai). *La qualité de vie au travail: au cœur de la performance*. Communication présentée au 85^e congrès de l'ACFAS, Montréal, Québec. Non disponible en ligne.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:10.5465/1556375
- Tremblay, D.-G. (2003). *Articulation emploi-famille et nouveaux enjeux sociétaux : les sources de difficultés et les perspectives de solution* (n° 2003-5). Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Repéré à <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-05.pdf>
- Tremblay, D.-G. (2005). *De la Conciliation Emploi-Famille à une Politique des Temps Sociaux*. Sainte Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2014). Conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates: des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier? *Canadian Journal of Women and the Law*, 26(2), 402-426. doi:10.3138/cjwl.26.2.08
- Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219. doi:10.1016/j.hrmr.2011.02.004
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x
- Vézina, M. (2018). Ancrages politiques et théoriques de

la Loi sur la santé et la sécurité au travail au Québec. Dans J. Douesnard (Dir.), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (pp. 9-23). Sainte Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., ... Prud'homme, M. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. (Rapport no RR-691). Québec, Canada : Institut national de santé publique Québec, Institut de la statistique Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2069276>

Von Bertalanffy, L. (2009). *Théorie générale des systèmes*. Paris, France : Dunod.

Walker, R. M., Boyne, G. A., & Brewer, G. A. (2010). *Public management and performance: research directions*. New York, NY: Cambridge University Press.

Wang, J., Afifi, T. O., Cox, B., & Sareen, J. (2007). Work-family conflict and mental disorders in the United States: Cross-sectional findings from The National Comorbidity Survey. *American Journal of Industrial Medicine*, 50(2), 143-149. doi:10.1002/ajim.20428

