

## La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel

Catherine Beaudry et Mélanie Gagnon

Numéro 3, 2019

Avenir, bien-être et performance

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105440ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1105>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Beaudry, C. & Gagnon, M. (2019). La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel. *Ad machina*, (3), 151–164.  
<https://doi.org/10.1522/radm.no3.1105>

### Résumé de l'article

Les employeurs se montrent de plus en plus préoccupés par le bien-être au travail du personnel pour diverses raisons. Les conséquences négatives associées au mal-être au travail alimentent cet intérêt pour la question, au nombre desquelles sont recensés l'absentéisme et le présentéisme, la diminution de la performance organisationnelle, une hausse des conflits en milieu de travail ainsi que de mauvaises relations avec la clientèle et une augmentation du taux de roulement. Or, avoir la volonté d'améliorer le bien-être au travail nécessite une réflexion profonde sur les sources de la souffrance au travail. Le présent article propose, sur la base de la littérature existante en la matière, de se doter d'un cadre conceptuel pour mieux cibler et comprendre ces sources de souffrance. Il s'efforce donc de mettre en évidence les facteurs organisationnels contribuant à la souffrance au travail. Bien que non exhaustives, les sources de souffrance variant en fonction des individus, l'analyse de quatre catégories de facteurs se veut féconde : l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles et le déséquilibre entre les contributions et les rétributions. C'est en décelant les facteurs de souffrance en milieu de travail que les responsables des ressources humaines en organisation pourront déployer des pratiques de gestion favorisant le bien-être.



**Titre : La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel**

Rubrique : Perspective théorique

**Auteur(s)**

1 : Catherine Beaudry

2 : Mélanie Gagnon

Citation : Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1105

---

**Affiliation des auteurs**

1 : Université : Université du Québec à Rimouski

Courriel : catherine\_beaudry@uqar.ca

2 : Université : Université du Québec à Rimouski

Courriel : melanie\_gagnon@uqar.ca

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Les employeurs se montrent de plus en plus préoccupés par le bien-être au travail du personnel pour diverses raisons. Les conséquences négatives associées au mal-être au travail alimentent cet intérêt pour la question, au nombre desquelles sont recensés l'absentéisme et le présentéisme, la diminution de la performance organisationnelle, une hausse des conflits en milieu de travail ainsi que de mauvaises relations avec la clientèle et une augmentation du taux de roulement. Or, avoir la volonté d'améliorer le bien-être au travail nécessite une réflexion profonde sur les sources de la souffrance au travail. Le présent article propose, sur la base de la littérature existante en la matière, de se doter d'un cadre conceptuel pour mieux cibler et comprendre ces sources de souffrance. Il s'efforce donc de mettre en évidence les facteurs organisationnels contribuant à la souffrance au travail. Bien que non exhaustives, les sources de souffrance varient en fonction des individus, l'analyse de quatre catégories de facteurs se veut féconde : l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles et le déséquilibre entre les contributions et les rétributions. C'est en décelant les facteurs de souffrance en milieu de travail que les responsables des ressources humaines en organisation pourront déployer des pratiques de gestion favorisant le bien-être.

### Abstract

*Employers are increasingly concerned about the well-being of the personnel for various reasons. The negative consequences associated with work-related ill-being furthers the interest for this issue, that includes absenteeism and presenteeism, decreased organizational performance, an increase in workplace conflicts, poor customer relations and an increase in turnover. The will to improve workplace well-being requires deep reflection on the sources of suffering at work. Based on the literature on this subject, this article suggests to establish a conceptual framework to better target and understand the sources of suffering. It therefore strives to highlight the organizational factors that contribute to workplace suffering. Although not exhaustive, the sources of suffering vary according to the individuals. The analysis of four categories of factors is prolific: work organization, working conditions, interpersonal relationships and the imbalance between contribution and compensation. By identifying the factors of suffering in the workplace, the organisation human resource managers will be able to implement wellness management practices.*

### Mots clés

Bien-être, souffrance, risques psychosociaux, travail et emploi

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel

Catherine Beaudry

Mélanie Gagnon

## Introduction – le bien-être au travail : un passage obligé pour les organisations?

Les employeurs se montrent de plus en plus préoccupés par le bien-être au travail du personnel pour diverses raisons. Entre autres, des coûts importants sont associés à l'absentéisme des employés en souffrance (Dewa, 2017). Qui plus est, le mal-être au travail affecte l'organisation lorsque les travailleurs y sont présents, des pertes de productivité, connues sous le terme de présentéisme, étant constatées (Sanderson et Andrews, 2006). Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, voire de pénurie dans certains secteurs d'activité, le bien-être au travail devient l'une des clés pour l'attraction et la rétention du personnel (Watson Wyatt, 2007).

Les organisations cherchent à se présenter comme des employeurs de choix; des lieux idéaux pour travailler, où les personnes sont considérées avec respect et où les défis sont à la hauteur des compétences de chacun (Beaudry et al., 2015; Ewing et al., 2002). En développant une image de marque qui s'inscrit dans cette mouvance, soit celle de pratiques de gestion des personnes qui visent ce bien-être, les employeurs espèrent attirer des candidats de qualité (Collins et Han, 2004). Ils visent également à les retenir, puisque ces employés dits de qualité contribuent à la performance organisationnelle (Fulmer et al., 2003). Pour ce faire, les employeurs chercheront à susciter l'engagement affectif des employés en proposant des pratiques qui favorisent leur bien-être (Luna-Arocas et Camp, 2007; Meyer et al., 2002).

Bien au-delà d'une approche humaniste de la gestion, ces préoccupations pour le bien-être du personnel relèvent d'une course effrénée à la mobilisation des talents de chacun, supposant une forme d'excellence (Frimousse, 2014). La volonté de réduire les pertes financières et le temps associé aux maladies du travail (Dewa, 2017) s'avère également au cœur des réflexions. Or, la mise en œuvre de ces pratiques de gestion, si elles se veulent efficaces, ne peut être axée que sur les besoins et les objectifs organisationnels. Alors qu'ils varient d'une entreprise à l'autre, selon la taille, le secteur d'activité, la localisation, etc., il en est de même chez les employés. Ces derniers ne se présentent pas tous sous le modèle de l'employé idéal, soit celui qui est flexible, disponible, performant et dévoué au travail (Laloy, 2013; Wharton et al., 2008). Leurs attentes prennent différentes formes, selon le cycle de vie et de carrière des personnes, leurs caractéristiques personnelles, leur vécu, leurs capacités, leur appartenance socioprofessionnelle, etc. (Beaudry et Gagnon, 2019; Halfon et al., 2014; Saba, 2009). Avoir la volonté d'améliorer le bien-être au travail signifie donc la prise en compte de cette diversité des profils ainsi qu'une réflexion profonde sur les sources de la souffrance au travail. Le présent article propose, sur la base de la littérature existante en la matière, de se doter d'un cadre conceptuel pour mieux cibler et comprendre ces sources de souffrance. Il s'efforce donc de mettre en évidence les facteurs organisationnels contribuant à la souffrance au travail.

Alors que la souffrance au travail occupe une place grandissante non seulement dans la littérature scientifique, mais dans les préoccupations des employeurs, il convient effectivement d'en étoffer la compréhension. Les conséquences négatives associées au mal-être au travail alimentent cet intérêt pour la question, au nombre desquelles sont recensés l'absentéisme et le présentéisme (Dewa, 2017), la diminution de la performance organisationnelle (Hinkin et Tracey, 2008; Martel et Brun, 2003), une hausse des conflits en milieu de travail ainsi que de mauvaises relations avec la clientèle (Harnois et Phyllis, 2000) et une augmentation du taux de roulement (Martel et Brun, 2003). Si de nombreux facteurs sont énoncés dans la littérature, il demeure pertinent



de les articuler sous la forme d'un cadre conceptuel afin de cerner les interactions possibles et de présenter un portrait global. Sur le plan pratique, l'identification des facteurs de risque permet d'agir en matière de prévention, alors que l'amélioration des mesures organisationnelles à cet égard présente un grand potentiel (Weissbrodt et *al.*, 2018). Dans cet esprit, le présent article se divise en deux grandes sections. La première aborde le cadre conceptuel en détaillant chacun des facteurs à l'étude. S'ensuit la discussion autour des enjeux soulevés par l'identification des causes de la souffrance au travail et les possibilités d'action.

## **1. Un cadre conceptuel pour mieux comprendre la souffrance au travail**

Il demeure difficile de définir la notion de bien-être au travail, celle-ci variant selon les approches et les disciplines. Parmi les différentes propositions, la plus consensuelle (Creusier, 2014) semble être celle de Seligman et *al.* (2005) : le bien-être référant à un état psychologique positif, plaisant et multidimensionnel écartant de fait les aspects négatifs associés à la santé mentale. Diamétralement opposée au bien-être se trouve la souffrance. Ce concept est le plus souvent abordé à l'aune des risques psychosociaux qui regroupent notamment le stress, l'épuisement professionnel, le harcèlement moral, les conflits relationnels et la violence (Hirogoyen, 2008). Ces notions distinctes, mais interdépendantes, trouvent à leur source des facteurs organisationnels communs (Hirogoyen, 2008). Les origines de la souffrance au travail sont multiples, ce qui complexifie la donne lorsqu'il est temps de poser un diagnostic organisationnel, d'autant que cette souffrance peut être exacerbée par les difficultés personnelles des employés ou par leur personnalité (Koenig, 2018; Hartmann et Mathieu, 2017; Brun, 2003). La frontière est d'ailleurs souvent ténue entre les facteurs organisationnels et individuels contribuant au mal-être au travail. Tout de même, divers risques psychosociaux s'avèrent documentés et gagnent à être analysés lorsque les gestionnaires cherchent à modifier les pratiques organisationnelles pour améliorer la santé physique, mentale et sociale des travailleurs (Koenig, 2018; Gollac, 2012). C'est particulièrement le cas lorsqu'ils décèlent certains problèmes tels un taux d'absentéisme ou de roulement élevé, une démobilitation du personnel, une baisse de productivité ou la détérioration des services offerts.

Bien que non exhaustives, les sources de souffrance variant en fonction des individus, l'analyse de quatre catégories de facteurs se veut féconde : l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles et le déséquilibre entre les contributions et les rétributions. C'est en décelant les facteurs de souffrance en milieu de travail que les responsables des ressources humaines en organisation pourront déployer des pratiques de gestion favorisant le bien-être. S'appuyant sur la littérature, un cadre conceptuel visant à mieux comprendre la souffrance au travail est présenté ci-après (figure 1).

### **1.1 L'organisation du travail**

L'organisation du travail concerne la définition ou la configuration des emplois (Bélanger, et *al.*, 2004). Elle correspond donc à la répartition des différentes tâches et à la coordination des unités de travail entre lesquelles ces tâches sont réparties (Roy et Audet, 2003).

La souffrance découle de l'organisation du travail lorsque la charge de travail, qu'elle soit quantitative, qualitative (Vinet, 2004) ou émotionnelle (Soares, 2003), est inadéquate (Duroisin et Goyette, 2018; Ciavaldini-Cartaut et *al.*, 2017). La première et la plus connue, la charge quantitative, concerne le volume des tâches à réaliser à l'intérieur d'un laps de temps donné (Vinet, 2004). Elle réfère donc à la productivité des personnes en emploi, à leur cadence de travail. Dans un contexte où la charge quantitative s'accroît, les employés se trouvent devant une réduction des temps morts, c'est-à-dire que les périodes au cours desquelles le rythme ou le volume de travail décroît sont réduites, soustrayant du coup les moments de répit. Une charge de travail élevée sur le plan quantitatif est donc une source de stress (Poirel et *al.*, 2017). La charge qualitative se rapporte quant à elle à la complexité du travail de même qu'à la concentration requise pour effectuer les tâches (Vinet, 2004). Elle correspond dès lors aux situations dans lesquelles les employés n'ont pas toutes les compétences nécessaires à l'exécution de leur travail ou encore, lorsque leur

capacité d'attention n'est pas suffisamment soutenue. La surcharge quantitative impacte nécessairement la charge qualitative, alors qu'une cadence effrénée, par exemple, fatigue le travailleur qui perd alors sa concentration. Il en est de même pour la charge émotionnelle qui implique, dans le cadre des activités professionnelles, le fait de faire face aux émotions des autres et de puiser dans ses propres sentiments (Soares, 2003). Les activités du *care* (infirmiers, thérapeutes, enseignants, par exemple) sont particulièrement affectées par la charge émotionnelle (Hellemans, 2012), mais ce ne sont pas les seules. L'ensemble des emplois impliquant des interactions le sont également. En fait, le travail dit émotionnel correspond à toute activité professionnelle qui suppose « la gestion des sentiments permettant d'afficher une expression du visage et une posture publiquement observables » (Hochschild, 1983, p. 7). La gestion de ses propres émotions pour faire face à celle des autres se trouve au cœur de la notion de la charge émotionnelle (Hochschild, 2017), elle-même affectée si l'employé est submergé de travail (surcharge quantitative) ou s'il réalise une tâche particulièrement complexe (surcharge qualitative). La dissonance émotionnelle, à savoir l'écart entre ce qui est affiché et ressenti, accentue la charge émotionnelle et impacte le bien-être des travailleurs (Man et Cowbrun, 2005).

Se retrouvant dans l'obligation d'en faire plus, de faire mieux et de contrôler leurs émotions dans des situations difficiles sur le plan affectif ou sur le plan des valeurs, les employés expriment un mal-être d'autant plus fortement lorsque leur autonomie est restreinte (Dansereau *et al.*, 2017; Huang *et al.*, 2011). Ce manque de latitude s'exprime par une limitation du pouvoir d'agir, en raison des règles et des procédures, ou par l'impossibilité de prendre part aux décisions qui les concernent et d'organiser leur travail en fonction de leurs capacités physiques, cognitives et psychologiques (Poirel *et al.*, 2017; Lallement *et al.*, 2001). Dans ces conditions, les risques d'atteintes à la santé pour les travailleurs s'accroissent (Ben Aissa et Sassi, 2019; Karasek et Theorrel, 1990). Ce pouvoir d'agir dépend du type de supervision exercé en milieu de travail. Il varie d'une supervision étroite et directe du personnel en provenance de la hiérarchie à une autorégulation des travailleurs. Il importe de mentionner que le contrôle – ou l'autonomie – ne constitue pas un jeu à somme nulle (Beaudry, 2008). En effet, étant donné les divers modes de coordination, le travailleur n'est pas complètement contrôlé ou complètement libre quant à l'organisation de son travail. Sa marge d'autonomie s'avère plus ou moins grande en fonction du mode de coordination en place. Lorsque cet espace se trouve restreint, le stress s'accroît, particulièrement si la charge de travail, qu'elle soit quantitative, qualitative ou émotionnelle, est élevée. Le mal-être s'accroît aussi si la personne n'utilise que faiblement ses compétences (Marchand *et al.*, 2015).

Si la souffrance au travail est liée aux formes d'organisation du travail déployées, d'autres facteurs sont également à considérer, notamment les conditions dans lesquelles s'exerce l'emploi.

## 1.2 Les conditions de travail

Bien qu'il soit depuis longtemps admis que certaines conditions relevant de l'environnement de travail (bruit, poussière, exposition aux produits chimiques, luminosité, etc.) et du poste (posture, équipement, etc.) concourent à la pénibilité du travail, d'autres facteurs moins tangibles ont trop longtemps été relégués aux oubliettes et devraient être sous la loupe (Fortino, 2014). Le conflit entre la sphère familiale et la sphère professionnelle en raison des modalités du travail (Coutrot, 2010) est particulièrement important. Source de stress et ce, encore plus pour les femmes (Boulet et Le Bourdais, 2016; Kempeneers *et al.*, 2015; Van Pevenage, 2010) qui assument davantage les tâches domestiques (Lacroix et Boulet, 2013), la difficile conciliation du travail et de la famille constitue l'une des préoccupations majeures pour les travailleurs, toutes générations confondues (Saba, 2009). Si les cris du cœur des travailleurs à cet égard sont répétés et nombreux, force est de constater que les mesures organisationnelles ne répondent pas toujours à l'appel (Gagnon et Beaudry, 2019; Diotte, 2016). Plusieurs employeurs se montrent encore frileux à l'idée de mettre en place certains aménagements, comme le télétravail (Gagnon *et al.*, 2018). Les pratiques de gestion qui



demeurent rigides rendent alors difficile la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. À titre d'exemple, le phénomène du vieillissement de la population combiné à la politique des soins à domicile (Lavoie, 2012; Guberman et Maheu, 1994) fait en sorte que de plus en plus de personnes assument le rôle de proche aidant. Ces responsabilités à l'égard d'un proche ajoutent à la charge mentale de certains travailleurs et s'avèrent difficiles à concilier avec les activités professionnelles en l'absence d'aménagement du travail (Gagnon et Beaudry, 2019).

Par ailleurs, bien que le plus souvent inscrites de manière formelle dans les conventions collectives, les contrats de travail ou les politiques organisationnelles, les conditions de travail peuvent servir de levier de marchandage pour les employeurs (Chasserio et Legault, 2005). Les mesures de conciliation travail/famille consenties ne le seront alors qu'à un certain prix : disponibilité accrue des travailleurs lors de certaines périodes névralgiques, attitude exemplaire de l'employé, performance supérieure. Malgré la présence de règles, des inégalités sont donc perçues dans les milieux de travail (Lefrançois et *al.*, 2017), ce qui concourt à un sentiment d'injustice organisationnelle générateur de souffrance. La présence ou l'absence de mesures de conciliation n'est pas la seule en cause lorsqu'il est question de souffrance au travail : la manière de gérer ces mesures, avec équité, est aussi à prendre en compte.

Si les mesures de conciliation travail/famille font partie des thèmes récurrents au chapitre des conditions de travail, d'autres importent tout autant. Les statuts d'emploi précaire contribuent à l'insécurité et au manque de prévisibilité (De Gaulejac, 2005). En effet, l'importance statistique du travail atypique, particulièrement chez les jeunes et chez les femmes (ISQ, 2019), place les travailleurs dans une situation d'instabilité qui devient rapidement source de stress, alors que ce type d'emploi est le plus souvent occupé faute de trouver mieux (Noiseux, 2012). Cette instabilité du statut se manifeste dans des contextes de changements organisationnels fréquents. Le point d'équilibre devient fragile, alors que les employés sont constamment en situation d'adaptation et ce, tout en considérant les relations avec les autres membres de l'organisation.

### **1.3 Les relations interpersonnelles**

Plus qu'un simple emploi, le milieu de travail devient un milieu de vie. La qualité des relations interpersonnelles qui s'y tissent se trouve au cœur des facteurs contribuant au bien-être au travail ou, au contraire, à la souffrance au travail. Lorsque le climat est teinté de tensions, de conflits, de rivalités, voire de harcèlement, les risques pour la santé des personnes se multiplient (Ciavaldini-Cartaut, 2017; Gauthier, 2017; Vézina et *al.*, 2011 ; Vinet, 2004). Le style de gestion des supérieurs immédiats n'est pas sans influence sur la nature du climat de travail. Centré sur les personnes ou sur les tâches, le gestionnaire portera plus ou moins attention au climat organisationnel.

Plus encore, un soutien social lacunaire, qu'il provienne de l'organisation, des collègues ou des gestionnaires, constitue l'une des pierres angulaires de cette souffrance au travail (Martini et *al.*, 2018; Marchand et *al.*, 2015; Beaudry et Gagnon, 2014-2015 ; Johnson et Hall, 1988). Concept multidimensionnel, le soutien social réfère à la dispensation ou à l'échange de ressources de nature émotionnelle, informationnelle ou instrumentale, lorsqu'il y a perception d'un besoin chez l'autre (Caron et Guay, 2005). Le soutien se manifeste sous diverses formes, dont celles de l'écoute active et de l'empathie. L'expression des émotions et l'obtention d'une rétroaction deviennent alors possibles. Il s'agit par ailleurs de fournir l'information nécessaire à la résolution de problème ainsi que de l'aide tangible (par différentes mesures, moyens, ressources). Or, dans un contexte où les employés sont qualifiés de partenaires, responsables de la performance organisationnelle et fortement incités à s'impliquer et à adhérer aux objectifs organisationnels (Appelbaum, 2004 ; Bélanger et *al.*, 2004), où les employeurs tirent profit de la créativité et des compétences de chacun afin d'augmenter leur efficience (Kumar, 2000) et comptent sur leur

disponibilité (Vinet et *al.*, 2003), le soutien organisationnel n'est pas toujours adéquat. Les exigences sans cesse renouvelées pour « faire plus avec moins » dévoilent un engagement déséquilibré dans la relation d'emploi, alors que le soutien de nature instrumentale et informationnelle ne permet pas de donner aux employés les moyens de répondre aux ambitions de l'employeur. Ce soutien déficient est à la source d'une individualisation des relations : l'atteinte des objectifs se concrétise dans une attitude du « chacun pour soi » ou, lorsque le travail d'équipe est nécessaire, par une pression par les pairs. En effet, faute de ressources suffisantes, les employés cherchent des façons de s'en sortir en faisant notamment pression sur les moins performants. Cette tension dans les relations tend à évacuer la reconnaissance du travail par autrui.

#### **1.4 La reconnaissance au travail**

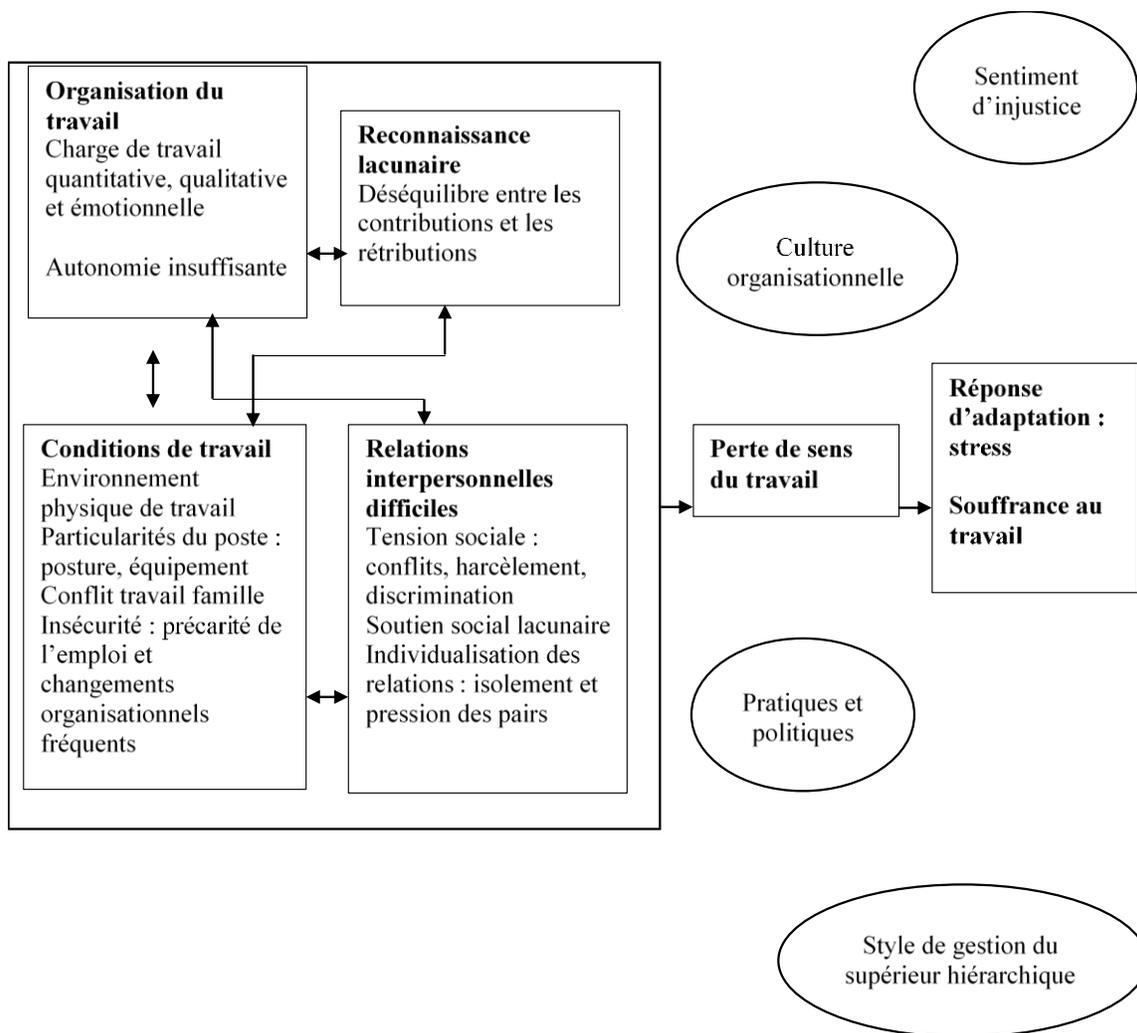
Le déséquilibre entre les contributions des employés et les rétributions reçues, qu'elles soient tangibles ou symboliques, explique en partie la souffrance en milieu de travail (Daloz et *al.*, 2017 ; Dansereau et *al.*, 2017; Brun et Dugas, 2006 ; Seigrist, 1996). Les appels répétés à la mobilisation et à l'engagement des travailleurs ne peuvent demeurer sans contreparties. Cet engagement gagne à être réciproque, sans quoi un sentiment d'injustice profond envahit les personnes (Leclerc et *al.*, 2017) qui ont l'impression d'avoir beaucoup donné, sans pourtant recevoir en retour. En plus du soutien social, la reconnaissance de l'individu lui-même, des résultats de son travail, de la manière dont il a effectué la tâche et de son investissement dans le travail (Brun et Dugas, 2006) contribuent au bien-être au travail. Certains critères assurent quant à eux une reconnaissance de qualité (Brun et Dugas, 2006) : la sincérité dans l'expression de la reconnaissance; sa réactivité; la proximité hiérarchique de celui ou de celle qui reconnaît; sa variabilité; la personnalisation des pratiques de reconnaissance; la légitimité de la reconnaissance; sa spécificité et sa cohérence. S'il n'est pas ou peu reconnu, la valeur du travail accompli s'avère moins tangible et il tend à perdre son sens.

#### **1.5 Le sens du travail**

La présence des risques psychosociaux susmentionnés influence le sens que les employés attribuent à leur travail, c'est-à-dire les représentations qu'ils s'en font (Morin et Forest, 2007; Morin, 2008). Ces représentations s'expriment notamment par les attentes envers l'emploi (Mercure et *al.*, 2012) qui correspondent aux orientations ou aux finalités du travail, c'est-à-dire à ce que recherche l'individu, à ce qui est important pour lui (Mercure et *al.*, 2012; Morin et Forest, 2007; Morin, 2008). Elles sont multiples (Mercure et *al.*, 2012; Mercure et Vultur, 2010; Davoine et Méda, 2009; Morin, 2008; Maharaj et Schlechter, 2007; Morin et Forest, 2007; Harpaz et Fu, 2002; Snir et Harpaz et Fu, 2002; Ros et *al.*, 1999) et s'attachent aux valeurs extrinsèques (rémunération, sécurité, confort, obligation, etc.) et intrinsèques du travail (actualisation de soi par l'autonomie, la croissance, la créativité, etc.). Elles reposent par ailleurs sur la possibilité de développer des relations sociales, sur l'utilité du travail, sur les opportunités de carrière, sur le statut et le prestige que confère l'emploi. Enfin, la cohérence de l'activité professionnelle permet également de lui donner un sens (Morin, 2008; Morin et Forest, 2007). Elle renvoie à la compatibilité « entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il exécute quotidiennement dans le milieu de travail » (Morin et Forest, 2007, p. 32). Cette cohérence s'oppose à un état de dissonance cognitive, générateur de tension. La souffrance dite éthique se manifeste lorsque le salarié se sent contraint d'agir de manière opposée à ses valeurs (Loriol, 2015; Dejours, 1993). Un travail porteur de sens contribue dès lors à la santé mentale des travailleurs (Allan et *al.*, 2017; Morin, 2008), à leur engagement et à leur satisfaction (Maharaj et Schlechter, 2007). *A contrario*, à défaut de générer du sens, le travail devient source de souffrance.



**Figure 1**  
*Cadre conceptuel des sources organisationnelles de souffrance au travail*



En somme, les modes d'organisation du travail, les conditions d'emploi, les formes de reconnaissance déployées et le climat de travail qui se manifeste par la qualité des relations interpersonnelles affectent le sens que les individus donnent à leur activité professionnelle. Or, ces facteurs sont largement tributaires de la culture instaurée dans le milieu de travail (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016), des pratiques et des politiques RH en place dans l'organisation, du style de gestion du supérieur hiérarchique ainsi que de la perception de justice organisationnelle. C'est la combinaison d'une série de facteurs qui concourt à la souffrance au travail.

### **Discussion et conclusion**

Le contexte du travail et de l'emploi change, tout comme les attentes et les besoins des employeurs et des employés évoluent. Par exemple, si dans la société industrielle la stabilité était favorisée par les employeurs pour que le modèle de production fordiste fonctionne, la flexibilité est désormais recherchée par ces derniers dans une société dite postindustrielle (Beaudry, 2008). Elle se manifeste notamment dans

l'allocation de la main-d'œuvre alors que les formes de travail atypiques gagnent en popularité (ISQ, 2019; Noiseux, 2012). Le besoin de flexibilité est également évoqué par les travailleurs, mais différemment. Il s'agit pour ces derniers de faciliter la conciliation des divers temps sociaux pour accéder à une meilleure qualité de vie (Gagnon et Beaudry, 2019; Saba, 2009). Or, ces attentes et ces besoins, de part et d'autre, entrent parfois en contradiction et la difficulté à les faire concorder (Gagnon et *al.*, 2018) peut générer la souffrance au travail.

Cette souffrance prend elle-même un autre visage, évoluant au fur et à mesure des changements qui surviennent dans le contexte de travail et d'emploi. Si les risques associés aux lésions professionnelles demeurent d'actualité, les troubles de santé mentale associés au travail attirent de plus en plus l'attention non seulement des chercheurs, mais également des praticiens. Les arrêts de travail causés par l'épuisement professionnel inquiètent particulièrement les employeurs, notamment en raison des coûts qu'ils génèrent (Dewa, 2017). Avant même les départs en congé de maladie, certains signes de détresse peuvent se manifester en milieu de travail (Vinet, 2004). Les gestionnaires sont appelés à être aux aguets pour agir le plus tôt possible.

La difficulté réside dans la complexité inhérente à l'identification des risques psychosociaux. Un même problème peut découler de plusieurs sources et une même source peut générer différents problèmes (Koenig, 2018; Vinet, 2004). Un épuisement professionnel pourrait émaner d'une surcharge de travail combinée à un climat organisationnel toxique. Ce même climat organisationnel toxique pourrait conduire à un épuisement professionnel pour un employé et à des troubles du sommeil pour un autre. L'attention des gestionnaires gagne donc à être constante, ce qui peut s'avérer ardu lorsque le personnel supervisé est nombreux. Cela dit, les services de ressources humaines ont cette responsabilité d'accompagner les gestionnaires dans l'évaluation des facteurs de souffrance et dans la mise en place de pratiques visant le bien-être au travail. En raison de la complexité à établir un diagnostic, les directions attendent malheureusement trop souvent qu'un drame survienne (suicide, plainte, départ en maladie) pour agir (Hirgoyen, 2008).

Lorsque des actions sont entreprises, elles prennent la plupart du temps la forme d'interventions individuelles (Weissbrodt et *al.*, 2018) parce que la souffrance et plus encore les problèmes de santé mentale sont perçus comme relevant de la vulnérabilité des personnes (Beaudry et *al.*, 2017). Les moyens déployés dans les milieux de travail visent alors à outiller les employés pour qu'ils puissent surmonter leurs difficultés (p. ex., recours au PAE ou formations sur la gestion du stress). Dans une visée préventive, la nécessité de réfléchir en amont aux sources de souffrance prend tout son sens. Les interventions organisationnelles sont alors axées sur l'identification des facteurs de souffrance de manière à éliminer les sources de stress (Weissbrodt et *al.*, 2018).

Rappelons-le, le poids à porter par les gestionnaires dans l'établissement de ce diagnostic demeure cependant lourd, alors qu'ils ne sont pas sans éprouver eux-mêmes de la souffrance au travail (Ben Aissa et Sassi, 2019; Poirel et *al.*, 2017). Le sentiment d'injustice risque d'être élevé pour le supérieur hiérarchique dans la figure de cas où un employé lui adresse une demande relative à la conciliation travail/famille alors que lui-même n'en bénéficie pas. La bienveillance organisationnelle gagne à rejaillir sur tous les membres de l'organisation, qu'ils soient ou non en position d'autorité. Elle ne peut relever uniquement des gestionnaires de proximité; elle doit s'inscrire dans la culture organisationnelle (Dextra-Gauthier et Marchand, 2016) pour un impact véritable sur la réduction de la souffrance et l'amélioration du bien-être. Les valeurs insufflées par la haute direction jouent un rôle important lorsqu'elles sont connues, en cohérence avec les pratiques organisationnelles et portées par tous. Il devient fondamental de repenser la gestion des organisations et de donner un visage plus humain à la gestion des personnes en milieu de travail, non seulement pour répondre aux enjeux organisationnels, mais dans un souci de respect des personnes



qui y contribuent. Se pose dès lors la question d'une gestion socialement responsable des personnes, soit celle qui concourt à l'atteinte des objectifs organisationnels tout comme à l'intégration sociale et au bien-être des individus au travail, dans toute leur diversité.

Le présent article visait à identifier les facteurs organisationnels contribuant à la souffrance au travail. Il esquisse un cadre conceptuel s'appuyant sur la littérature, en présentant non seulement les sources de la souffrance en milieu de travail, mais également les liens multiples entre ces facteurs de risque. Bien qu'étant construit à partir de diverses études, le modèle présenté n'a pas été testé. Il s'agirait donc, dans le futur, de mesurer les liens statistiques entre les variables identifiées. Plus encore, des recherches, de nature qualitative cette fois, pourraient permettre de comprendre plus en profondeur l'interaction soulevée entre les antécédents à la souffrance.

## RÉFÉRENCES

- Appelbaum, E. 2004. « Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs ». Dans Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe dir. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* Québec : Les Presses de l'Université Laval, 13-63.
- Allan, B., C. Dexter, R. Kingsey et S. Parker 2017. « Meaningful work and mental health: job satisfaction as moderator », *Journal of Mental Health*, 27 (1), 38-44. DOI: 10.1080/09638237.2016.1244718
- Beaudry, C. 2008. *Les formes d'organisation du travail et les modalités de régulation de l'emploi des travailleurs du savoir. Une étude comparative entre Hydro-Québec et EXFO Ingénierie électro-optique Inc.*, Thèse de doctorat, Université Laval.
- Beaudry, C., J. Laflamme, A.-A. Deschênes et M. Aguir 2015. « Les pratiques de dotation des employeurs bas-laurentiens : la difficile conjugaison de l'attractivité régionale et organisationnelle », *Revue canadienne des sciences régionales*, 38 (1-3), 1-9.
- Beaudry, C. et M. Gagnon 2019. « L'obligation d'accommodement : une prise en charge teintée de la perception des acteurs », *Revue d'études canadiennes*, 53 (1), 70-94. DOI: 10.3138/jcs.2018-0001
- Beaudry, C. et M. Gagnon 2014-2015. « La ratification sociale du deuil en milieu de travail ». *Frontières*, 26 (1-2). DOI: 10.7202/1034384ar
- Beaudry, C., M. Gagnon et S. Van Otterdijk. 2017. « Les troubles liés à l'usage de l'alcool en milieu de travail : mots ou maux de gestion ? », *Questions de Management*, 1 (16), 37-46. DOI: 10.3917/qdm.171.0037
- Bélanger, J., A. Giles et Gregor Murray 2004. « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions ». Dans Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe dir. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* Québec : Les Presses de l'Université Laval, 13-62.
- Ben Aissa, H. et N. Sassi 2019. « Application du modèle du « Job/Demand/Resource » à l'analyse des niveaux de stress des cadres », *Management International*, 23 (2), 32-44. DOI: 10.7202/1060029ar
- Boulet, M. et C. Le Bourdais 2016. « Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois : une comparaison selon le genre », *Relations industrielles*, 71 (3), DOI: 10.7202/1037660ar
- Brun, J.-P. 2003. *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions, fascicule 2*, IRSST, 23 pages. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-362-2.pdf?pi=0&redirected=1>
- Brun, J.-P. et N. Dugas 2006. « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens ». *La mobilisation des personnes au travail*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Caron, J. et S. Guay 2005. « Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens ». *Santé mentale ou Québec*, 30 (2), 15-41. DOI: 10.7202/012137ar
- Chasserio, S. et Legault, M.-J. 2005. « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail ! ». *Recherches sociographiques*, 46 (1), 119-142. DOI: 10.7202/012092ar

- Ciavaldini-Cartaut, S., H. Marquie-Dubie et F. d'Arripe-Longueville 2017. « Pénibilité au travail en milieu scolaire, stratégie de faire face et stratégie de défense chez les enseignants débutants : un autre regard sur les éléments contributifs d'une vulnérabilité au phénomène de décrochage professionnel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19 (2). <https://journals.openedition.org/pistes/5099>
- Collins, C.J. et J. Han 2004. « Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation ». *Personnel Psychology*, 57 (3), 685–717. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x
- Coutrot, T., C. Rouxel, M. Bahu, J.-B. Herbet et C. Mermilliod 2010. « Parcours professionnels et état de santé », *Premières synthèses*, Dares, n° 001, janvier 2010.
- Creusier, J. 2014. « Le rôle du bien-être dans la relation satisfaction-implication », Congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH), Chester.
- Daloz, L., M.-L. Balas et H. Bénony 2007. « Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative ». *Santé mentale au Québec*, 32 (2), 83-96. DOI: 10.7202/017798ar
- Dansereau, V., N. Beauregard, A. Marchand et P. Durand 2017. « Une typologie de la comorbidité en santé mentale au travail : résultats de l'étude SALVEO », *Santé mentale au Québec*, 42 (1), 65-83. DOI: 10.7202/1040244ar
- Davoine L. et D. Méda 2009. « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens? », *Informations sociales*, 3 (153), 48-55.
- De Gaujelac V. 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dejours, C. 1993. *Travail : usure mentale*, Paris : Bayard.
- Dewa, Carolyn S. 2017. « Les coûts des troubles mentaux en milieu de travail peuvent-ils être réduits ? », *Santé mentale au Québec*, 42 (2), 31-38. DOI: 10.7202/1041912ar
- Dextras-Gauthier, J. & Marchand, A. (2016). « Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel », *Relations industrielles*, 71 (1), 156–187. DOI: 10.7202/1035906ar
- Diotte, M. 2016. « La conciliation travail-famille : l'organisation policière canadienne en transformation? », *Recherches féministes*, 29 (2), 215-230. DOI: 10.7202/1038728ar
- Duroisin, N. et N. Goyette 2018. « Le défi des enseignants belges francophones dans l'élaboration de leurs séquences d'enseignement-apprentissage : prise en compte des théories sur l'autodétermination et le bien-être au travail », *Phronesis*, 7 (4), 91-105. DOI: 10.7202/1056322ar
- Ewing, M. T., L. Pitt et N. G. de Bussy 2002. « Employer branding in the knowledge economy ». *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.
- Fortino, S. 2014. « Invisibilisation de la pénibilité au travail, mixité et rapports de genre », *Nouvelle revue du travail*, 4, en ligne : <http://nrt.revues.org/1422>. DOI: 10.4000/nrt.1422
- Frimousse, S. 2014. « Management des talents dans un contexte hypermoderne : vers une gestion des singularités ». Dans Soufyane Frimouss, Jacques Igalens, Jacques Orsoni et Maurice Thévenet dir. *Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti*. EMS Editions, 151-158.
- Fulmer, I. S., B. Gerhart et K.S. Scott 2003. « Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance », *Personnel Psychology*, 56, (4), 965–993. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x
- Gagnon, M. et C. Beaudry 2019. Le bras de fer de la conciliation vie professionnelle-responsabilités de soins des aidantes en emploi : entre équilibre et décrochage. *Revue Internationale Enfances Familles Générations*. <http://journals.openedition.org/efg/7858>
- Gagnon, M., C. Beaudry et J. Boies 2018. « L'amélioration des conditions de travail des proches aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés ». *Ad Machina : l'avenir de l'humain au travail*, 2 (1) : 19-34. DOI: 10.1522/radm.no1.915
- Gauthier, S. 2017. Les clivages institutionnels souffrances de l'entre soi au travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19 (3). <https://journals.openedition.org/pistes/5502>



- Guberman, N. et Maheu. P. 1994. « Au-delà des soins : un travail de conciliation ». *Service social*, 43 (1), 87–104.  
DOI: 10.7202/706644ar
- Gollac, M. 2012. « Les risques psychosociaux au travail : D'une "question de société" à des questions scientifiques », *Travail et emploi*, 129, 5-10. DOI: 10.4000/travailemploi.5489
- Halfon, N., Larson, K., Lu, M., Tullis, E. et Russ, S. 2014. « Lifecourse health development: past, present and future », *Maternal and Child Health Journal*, 18 (2), 344-365. DOI: 10.1007/s10995-013-1346-2
- Harnois, G. et G. Phyllis 2000. *Mental health and work: impact, issues and good practices*, Organisation mondiale de la santé, Genève, 67 p.  
[https://www.who.int/mental\\_health/media/en/712.pdf](https://www.who.int/mental_health/media/en/712.pdf)
- Harpaz, I. et X. Fu 2002. « The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change ». *Human Relations*, 55 (6), 639-667. DOI: 10.1177/0018726702556002
- Hartmann, E. et C. Mathieu 2017. « Liens entre ergonomie, épuisement professionnel et traits de personnalité associés : une synthèse des écrits », *Santé mentale au Québec*, 42 (2), 197-218. DOI: 10.7202/1041923ar
- Hellemans, C. 2014. « Charge émotionnelle ». Dans Zawieja, Philippe et Franck Guarneri dir. *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris : Le seuil, 90-92.
- Hinkin, T. et B. J. Tracey 2008. « Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover », *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (1), 12-27. DOI: 10.1177/0010880407310191
- Hirigoyen, M.F. 2008. « La souffrance au travail et les pathologies émergentes » *L'information psychiatrique*, 84 (9), 821-826.  
DOI : 10.3917/inpsy.8409.0821
- Hochschild, A.R. 2017. *Le prix des sentiments : au cœur du travail émotionnel*. Paris : La Découverte (Laboratoire des sciences sociales).
- Hochschild, A.R. 1983, *The managed heart. Commercialization of human feeling*, 2<sup>e</sup> édition, Londres: University of California Press.
- ISQ (Institut de la statistique du Québec). 2019. *Taux d'emploi atypique selon diverses caractéristiques, Québec, Ontario et Canada*. Gouvernement du Québec. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/taux\\_emploi\\_atypique.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/taux_emploi_atypique.html)
- Johnson, J. V. et E.M Hall 1988. « Job strain, work place social support, and cardiovascular disease a cross-sectionnal study of a random sample of the Swedish working population » *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1336-1342.  
DOI: 10.2105/ajph.78.10.1336
- Karasek, R. et T. Theorell 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*. New York: Basic Books.
- Kempeneers, M. A. Battaglini, I. Van Pevenage 2015. *Chiffrer les solidarités familiales*. Interactions.
- Koenig, M.-H. 2018. « Comprendre les risques psychosociaux pour agir », *Documentation et bibliothèques*, 64 (1), 35-39.  
DOI: 10.7202/1043721ar
- Kumar, P. 2000. *Rethinking High Performance Work Systems*, Current Issuers Series, Kingston: Industrial Relations Center Press, Queen's University, 20 p.
- Laloy, D. 2013. « L'idéaltype du travailleur et ses effets sur l'articulation des temps sociaux. Le cas des assistants sociaux en Belgique ». Dans Malenfant, Romaine et Nancy Côté dir. *Vers une nouvelle conception de l'idéaltype du travailleur*. Québec : PUQ, 29-48.
- Lavoie, J.-P. 2012. « Entre État, famille, tiers secteur et marché. Les politiques québécoises à l'égard des personnes âgées ayant des incapacités ». Dans Marier, P. dir. *Le vieillissement de la population et les politiques publiques : enjeux d'ici et d'ailleurs*. Québec : Presses de l'Université Laval, 129-151.
- Leclerc, C., B. Bourassa et C. Macé 2017. « Dérives de la recherche et détresse psychologique chez les universitaires ». *Perspectives interdisciplinaires sur le marché du travail*, 19 (2). <https://journals.openedition.org/pistes/5155>
- Loriol, M. 2015. « La souffrance au travail. Construction de la catégorie et mise en forme de l'expérience », *Pensée plurielle*, 1 (38), 23-33.  
DOI: 10.3917/pp.038.0023

- Lallement, M., C. Marry, M. Loriol, P. Molinier, M. Gollac, P. Marichalar et E. Martin 2011. « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion? », *Sociologie du travail*, 53, 3-36. DOI: 10.1016/j.soctra.2010.12.001
- Lefrançois, M., J. Saint-Charles, S. Fortin et C. des Rivières-Pigeon 2017. « Leur façon de punir c'est avec l'horaire » : pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations Industrielles*, 72 (2), 294-321. DOI: 10.7202/1040402ar
- Luna-Arocas, R. et J. Camps 2007. « A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, 37 (1), 26-46. DOI: 10.1108/00483480810839950
- Maharaj, I. et A. F. Schlechter 2007. « Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction ». *Management Dynamics*, 16 (3), 24-41. DOI: 10.1080/02650487.2002.11104914
- Man, S., et J. Cowburn 2005. « Emotional labour and stress within mental health nursing », *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 12 (2), 154-162. DOI: 10.1111/j.1365-2850.2004.00807.x
- Marchand, A., P. Durand, V. Haines et S. Harvey 2015. «The Multilevel Determinants of Worker's Mental Health: Results from the SALVEO Study, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50, 445-459. DOI: 10.1007/s00127-014-0932-y
- Martel, J. et J.-P. Brun 2003. *La santé psychologique au travail : de la définition du problème aux solutions*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Québec, 23 p.
- Martini, M., S. Viotti, D. Converso, J. Battaglia, B. Loera 2018. « When social support by patrons protects against burnout: A study among Italian public library workers », *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 1091-1102. DOI: 10.1177/0961000618763716
- Mercure D. et M. Vultur 2010. *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mercure D., M. Vultur et C. Fleury 2012. « Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 6 (2), 177-198. DOI: 10.7202/1009083ar
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky 2002. « Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Morin E. J. Forest 2007. « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion*, 32 (2), 31-36. DOI: 10.3917/riges.322.0031
- Morin, E. 2008. *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Santé psychologique*, Études et Recherches, rapport R-543, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST).
- Noiseux, Y. 2012. Le travail atypique au Québec. Les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 7 (1), 28-54. DOI: 10.7202/1012695ar
- Ros M., S. H. Schwartz et S. Surkiss 1999. « Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work », *Applied psychology: An International Review*, 48(1), 49-71. DOI: 10.1080/026999499377664
- Poirel, E., F. Yvon, P. Lapointe et C. Denecker 2017. « La fonction de direction scolaire adjointe : une comparaison des sources de stress entre adjoints et directions », *Revue des sciences de l'éducation*, 43 (2), 231-260. DOI: 10.7202/1043031ar
- Roy, M. et M. Audet 2003. « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence ». *Gestion*, 2003, 27 (4), 43-49. DOI: 10.3917/riges.274.0043
- Saba, T. 2009. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses ». *Gestion*, 34 (3), 25-27. DOI: 10.3917/riges.343.0025
- Sanderson K. et Andrews G. 2006. « Common mental disorders in the workforce: recent findings from descriptive and social epidemiology ». *Canadian Journal of Psychiatry*, 51 (2), 63-75. DOI: 10.1177/070674370605100202



- Seligman, M., T. A. Steen, N. Park., et C. Petterson 2005. « Positive psychology progress. Empirical validation of interventions », *American Psychologist*, 60 (5), 410-421. DOI: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- Siegrist, J. 1996. « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41. DOI: 10.1037/1076-8998.1.1.27
- Snir R. et I. Harpaz 2002. « Work-Leisure Relations: Leisure Orientation and the Meaning of Work ». *Journal of Leisure Reserch*, 34(2), 178-203. DOI: 10.1080/00222216.2002.11949968
- Soares A. 2003. « Les émotions dans le travail », *Travailler*, 9, 9-18. DOI: 10.3917/trav.009.0009
- Ulrich, D. 2006. « The talent trifecta ». *Workforce Management*, Septembre, 32-33. DOI: 10.1108/dlo.2008.08122bad.003
- Van Pevenage, I. 2010. « La recherche sur les solidarités familiales. Quelques repères », *Idées économiques et sociales*, vol. 4, no 162, p. 6-15. DOI: 10.3917/idee.162.0006
- Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et A. Delisle 2011. *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST)*, Études et recherches, Sommaire RR-691, Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Québec, Gouvernement du Québec, 986 p. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>
- Vinet, A. 2004. *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Vinet, A., R. Bourbonnais et C. Brisson 2003. « Travail et santé mentale : une relation qui se détériore ». Dans Audet, Michel, Jean-Pierre Brun, Christiane Blais, Sylvie Montreuil et Alain Vinet dir., *Santé mentale et travail L'urgence de penser autrement l'organisation*, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 5-37.
- Watson W. 2007. *Playing to win in a global economy: 2007/2008: Canadian findings*, New York, Watson Wyatt. <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=22004>
- Weissbrodt, R., M. Arial, M. Graff, T. Ben Jamia, C. Villaret D'Anna et D. Giauque 2018. « Prévenir les risques psychosociaux : une étude des perceptions et des pratiques des employeurs ». *Relations Industrielles*. 73 (1) : 174-203. DOI: 10.7202/1044431ar
- Wharton, A » S., S. Chivers et M. Blair-Loy 2008. « Use of Formal and Informal Work- Family Policies on the Digital Assembly Line », *Work and Occupations*, 35(3), 327-350. DOI: 10.1177/0730888408316393