

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

Jessica Tornare et Natalie Rinfret

Volume 5, numéro 1, avril 2019

Numéro thématique sur la santé organisationnelle

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095764ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095764ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Tornare, J. & Rinfret, N. (2019). La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail. *Humain et Organisation*, 5(1), 29–43. <https://doi.org/10.7202/1095764ar>

Résumé de l'article

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.

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.

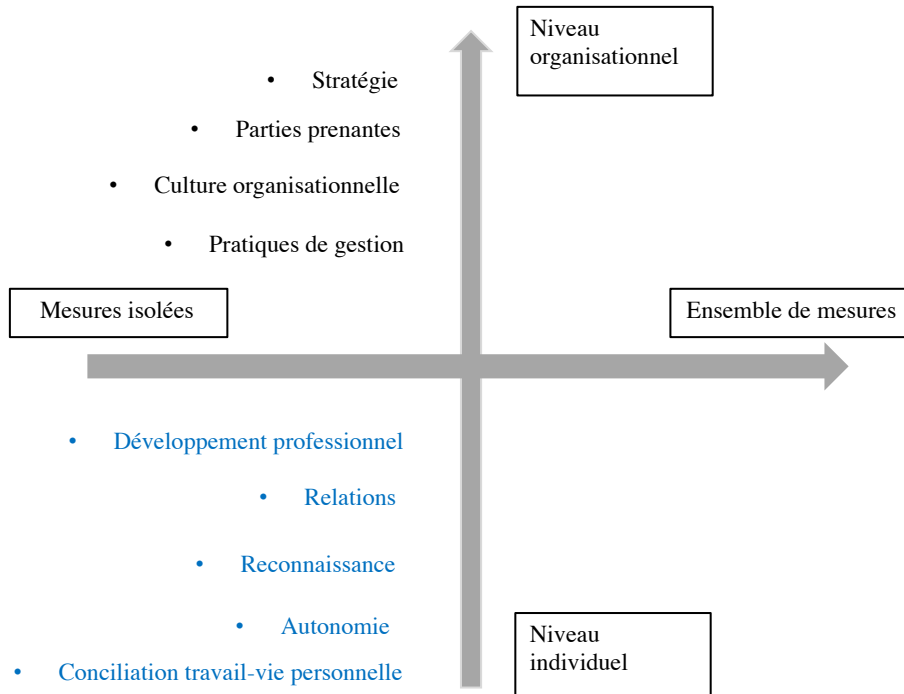


Figure 2. Performance et qualité de vie au travail : les dimensions.

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).

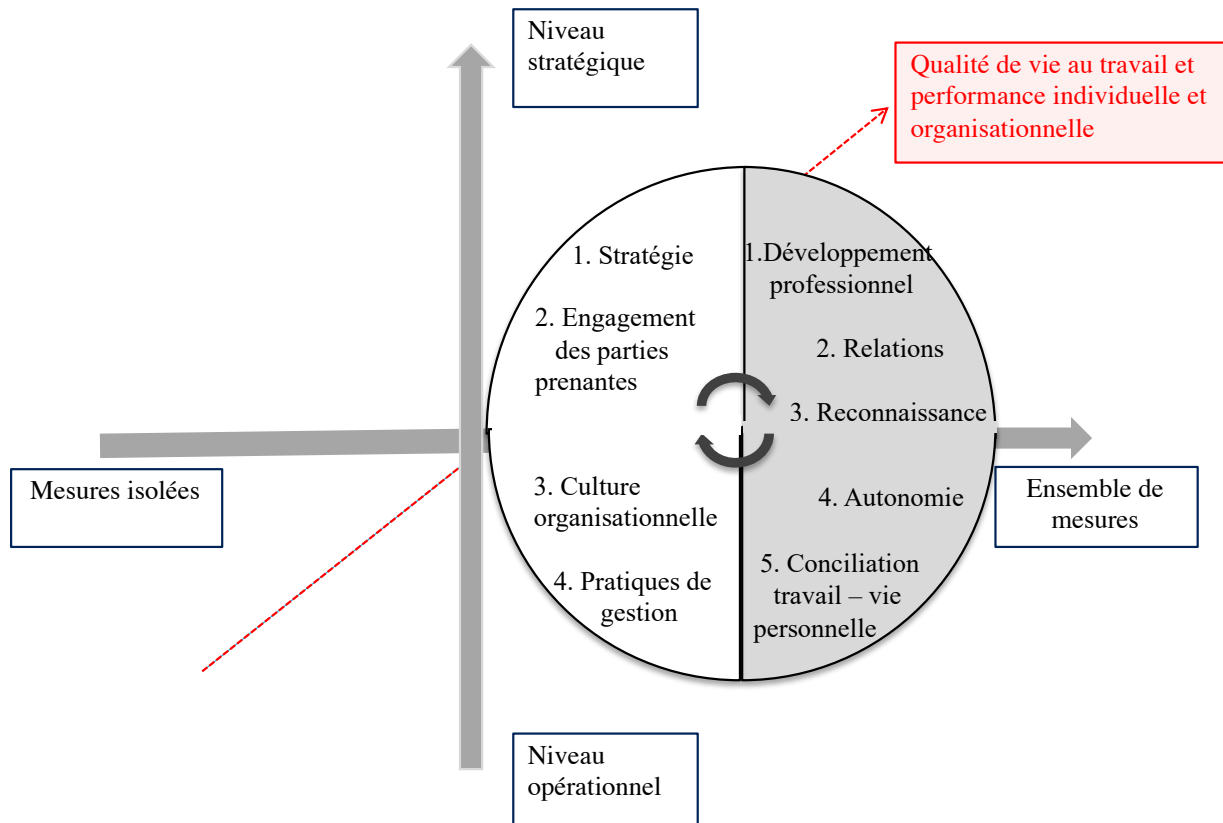


Figure 3. Les effets d’une politique stratégique de qualité de vie au travail sur la performance individuelle et organisationnelle.

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 [Humain et organisation
Volume 5 N° 1 | Avril 2019](https://bdp.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/InBriefs/PDF/2013-</p>
</div>
<div data-bbox=)

[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 systémique 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