

Stratégie de qualité de vie au travail d'organisations publiques québécoises : identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons

Jessica Tornare  and Natalie Rinfret

Number 7, 2023

La nécessité du changement, ou l'arbre qui cache la forêt

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1108635ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1662>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

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

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Tornare, J. & Rinfret, N. (2023). Stratégie de qualité de vie au travail d'organisations publiques québécoises : identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons. *Ad machina*, (7), 144–165.
<https://doi.org/10.1522/radm.no7.1662>

Article abstract

Quality of working life (QWL) is presently creating growing interest both because of the human and financial costs without it, and because of the benefits it can bring. Within the public sector, the numerous reforms undertaken in recent decades have resulted in work intensification and quality of life deterioration, that are factors that do not contribute to helping public organizations face their own challenges, particularly in terms of change management. In response to these issues, some organizations have supplemented their organizational changes with QWL improvement strategies that go beyond meeting legal or regulatory constraints. While research mainly focuses on the analysis of QWL for the individual, this qualitative study resorts to the stakeholder theory to better understand and explore QWL strategies within Quebec public organizations. The data provided by 33 semi-structured interviews and internal and external documents, were collected from three organizations. The results enable to identify the stakeholders involved in these QWL strategies, and to analyse their role and their reasons. They emphasize that the employer state should think about the stakeholders and the reasons for implementing a QWL strategy, and also think about the role of the Treasury Board Secretariat in establishing and supporting such strategies, and in the management of related change.



Titre : Stratégie de qualité de vie au travail d'organisations publiques québécoises : identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Jessica Tornare, chargée d'enseignement

2 : Natalie Rinfret, professeure

Citation : Tornare, J. et Rinfret, N. (2023). Stratégie de qualité de vie au travail d'organisations publiques québécoises : identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons. *Ad Machina*, 7(1), 144-165. <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1662>

Affiliation des auteurs

1 : ÉNAP

Courriel : jessica.tornare@enap.ca

2 : ÉNAP

Courriel : natalie.rinfret@enap.ca

Remerciements

Les auteures tiennent à remercier Beneva pour son soutien financier à la Chaire en leadership dans le secteur public.

Déclaration des conflits d'intérêts

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

Détails :

Résumé (250 mots)

De nos jours, la qualité de vie au travail (QVT) suscite un intérêt croissant tant par les coûts humains et financiers que son absence peut engendrer que par les bénéfices qu'elle peut apporter. Au sein du secteur public, les nombreuses réformes entreprises ces dernières décennies se sont traduites par une intensification du travail et une détérioration de la QVT. Des facteurs qui ne concourent pas à aider les organisations publiques à faire face aux défis qui leur sont propres, notamment en matière de gestion du changement. En réponse à ces enjeux, certaines organisations ont accompagné leurs changements organisationnels par la mise en place de stratégies d'amélioration de la QVT qui vont au-delà du respect des contraintes légales ou réglementaires. Alors que les recherches se concentrent principalement sur l'analyse de la QVT au niveau de l'individu, cette étude qualitative s'appuie sur la théorie des parties prenantes pour mieux comprendre et explorer les stratégies de QVT au sein d'organisations publiques québécoises. Les données, issues de 33 entretiens semi-dirigés et de documents internes et externes, ont été collectées auprès de 3 organisations. Les résultats permettent d'identifier les parties prenantes impliquées dans ces stratégies de QVT, et d'analyser leur rôle et leurs raisons. Ils soulignent que l'État employeur ne devrait pas faire l'économie d'une réflexion quant aux parties prenantes et aux raisons d'implantation d'une stratégie de QVT, ainsi qu'au rôle du Secrétariat du Conseil du trésor dans l'établissement et l'accompagnement de telles stratégies, et dans la gestion du changement y afférant.

Abstract

Quality of working life (QWL) is presently creating growing interest both because of the human and financial costs without it, and because of the benefits it can bring. Within the public sector, the numerous reforms undertaken in recent decades have resulted in work intensification and quality of life deterioration, that are factors that do not contribute to helping public organizations face their own challenges, particularly in terms of change management. In response to these issues, some organizations have supplemented their organizational changes with QWL improvement strategies that go beyond meeting legal or regulatory constraints. While research mainly focuses on the analysis of QWL for the individual, this qualitative study resorts to the stakeholder theory to better understand and explore QWL strategies within Quebec public organizations. The data provided by 33 semi-structured interviews and internal and external documents, were collected from three organizations. The results enable to identify the stakeholders involved in these QWL strategies, and to analyse their role and their reasons. They emphasize that the employer state should think about the stakeholders and the reasons for implementing a QWL strategy, and also think about the role of the Treasury Board Secretariat in establishing and supporting such strategies, and in the management of related change.

Mots clés

Qualité de vie au travail, stratégie, parties prenantes, secteur public, gestion du changement

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/).



Stratégie de qualité de vie au travail d'organisations publiques québécoises : identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons

Jessica Tornare
Natalie Rinfret

Introduction

Ces dernières décennies ont vu l'augmentation ou l'émergence de nombreuses problématiques, coûteuses pour la société et pour les organisations, liées à la qualité de vie au travail (QVT) ou plutôt à son absence (Gagné, 2018) : les pertes économiques seraient l'équivalent de 4 à 6 % du PIB dans la plupart des pays (OMS, 2017). Au Canada, tous secteurs d'activité confondus, les coûts liés à une mauvaise santé mentale au travail seraient de l'ordre de 50 milliards de dollars canadiens, auxquels s'additionneraient 6 milliards de dollars canadiens en coûts indirects reliés à la perte de productivité (Deloitte Insights, 2019). Du point de vue des bénéfices apportés par l'amélioration de la QVT, les recherches sur les programmes de prévention et de promotion de la santé, comprenant les mesures de mieux-être, font état de retour sur investissements variant de 1,4 à 13 dollars pour chaque dollar investi (Castonguay, Dostie et Moray, 2011; EAHC, 2013), prenant principalement la forme d'une diminution de l'absentéisme, d'une réduction des coûts d'assurance santé et d'une amélioration de la productivité. En effet, le coût moyen d'un épisode d'absence pour problème de santé mentale (incapacité à court terme) est de 18 000 \$ (Dewa, Chau et Dermer, 2010). L'ensemble du secteur public des pays occidentaux connaît une augmentation des souffrances au travail liées aux transformations organisationnelles (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012). De plus, on dénote au sein du secteur public une perte de motivation et d'engagement plus importante que dans le secteur privé en contexte de changement organisationnel et technologique (Bigi et al., 2013). Le secteur public québécois n'est pas épargné. On y constate depuis ces dernières décennies une augmentation de la charge de travail et une détérioration des conditions de travail (Jalette, Grenier et Hains-Pouliot, 2012; Lapointe, 2022). Par ailleurs, le secteur public au Québec totalise à lui seul plus de 25 % des employés (Statistique Canada, 2019) et fait actuellement face à de nombreux enjeux, tels que les changements technologiques (Battistelli et Odoardi, 2018), la pénurie de main-d'œuvre, le départ à la retraite de nombreux fonctionnaires, un problème d'image persistant (De Visscher et Varone, 2004; Michaud, 2017; Tornare et al., 2019), des contraintes démographiques importantes (Audet, 2019) et de nombreuses transformations liées à la focalisation sur les résultats et la performance découlant du nouveau management public (Bouckaert, Peters et Verhoest, 2010; Bourgon, 2007, 2009; Politt et Bouckaert, 2017).

On comprend donc, dans ce contexte de changements structurants, pourquoi il est nécessaire de porter une attention particulière à la QVT au sein des organisations publiques. Ainsi, certains enjeux, comme l'attractivité et la rétention des ressources, sont accentués au sein du secteur public du fait d'un contexte de restructuration permanente (Bryson, 2011; Chrétien, Arcand et Tellier, 2010). En effet, les réformes entreprises dans la mouvance du nouveau management public ont entraîné une réduction importante des effectifs de la fonction publique et une diminution de la QVT de ses employés (Castonguay, Dostie et Moray, 2011; Harrisson, 2007; Tornare et Rinfret, 2018). De plus, certaines caractéristiques organisationnelles du secteur public ayant trait à la QVT, comme des objectifs parfois moins clairs ou plus difficiles à mettre en œuvre, la multiplicité des parties prenantes, l'autonomie ou la latitude décisionnelle (Green, 2004), le leadership et le développement professionnel, sont différentes de celles du secteur privé (Bardach, 1998; Bernier, 2015; Bigi et al., 2013) et entament la compétitivité du secteur public (Äijälä, 2001).

Des problèmes qui sont aggravés par une pénurie de main-d'œuvre (SCT, 2016; Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2020; ISQ, 2021) et par des attentes plus grandes des nouvelles générations en matière de QVT (Worday Peakon, 2023). La Centrale des syndicats du Québec affirme d'ailleurs que la question de la QVT n'est pas assez présente dans le secteur public, et que cela expliquerait en partie les problématiques de pénurie de main-d'œuvre, notamment dans le milieu de la santé (Harvey, 2017). Toutefois, le plan stratégique de gestion des ressources humaines 2012-2017 de la fonction publique québécoise mentionnait que la « prise en considération des pratiques soutenant la qualité de vie au travail doit donc faire partie intégrante des façons de faire, tout en répondant aux objectifs de résultats des organisations » (SCT, 2012 b, p. 11). Un principe qui est réaffirmé dans le plan stratégique 2018-2023 (SCT, 2018). Mais comment cette stratégie se décline-t-elle au sein des organisations publiques québécoises? Outre le cadre proposé par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), les organisations publiques peuvent élaborer une stratégie de QVT en s'appuyant notamment sur les normes créées par le Bureau de normalisation du Québec dont : conciliation travail-famille, employeur remarquable, santé psychologique au travail et entreprise en santé (BNQ, 2018) ou encore la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques au travail (Groupe CSA et al., 2013). Il n'en demeure pas moins qu'en dehors de l'application de la Loi sur les normes du travail, qui intègre depuis 2018 des mesures en faveur de la QVT, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de qualité de vie au travail n'est pas obligatoire dans les organisations publiques et relève donc d'un choix organisationnel stratégique. D'où l'importance d'identifier et de comprendre le rôle des parties prenantes qui concourent à une telle stratégie au sein des organisations publiques. D'autant qu'au-delà des outils qui pourraient être mis à la disposition de ces organisations pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de QVT, le succès de ce type de changement est conditionné par la capacité collective d'apprentissage de l'organisation, la mobilisation des parties prenantes et l'engagement de ses leaders politiques et administratifs (Hartley et Rashman, 2018; Mazouz et Gagnon, 2019; Nuria Noguera, s. d.). Il est donc essentiel pour le succès et la pérennisation de ces stratégies d'identifier les parties prenantes impliquées, de comprendre leurs relations et leurs raisons (Bryson, 2004, 2011; Freeman et al., 2010; Mercier et Gond, 2005).

Cette étude s'intéresse donc aux organisations publiques québécoises qui, en contexte de changements importants, ont entrepris de développer une stratégie pour améliorer la QVT. À l'aide de la théorie de Freeman (1984), l'objectif est d'identifier les principales parties prenantes de la stratégie en matière de QVT, d'appréhender leur rôle et de comprendre pourquoi elles mettent en place cette stratégie. L'article est divisé en trois parties. La première partie introduit la définition des concepts mobilisés en lien avec la QVT, notamment la stratégie et les parties prenantes. La seconde partie présente la méthodologie de cette recherche exploratoire, menée au sein de trois organisations du secteur public québécois, puis ses résultats, à savoir l'identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons. La discussion, la conclusion et l'exploration de pistes de recherche constituent la dernière partie de cet article.

1. Concepts mobilisés

1.1 Qualité de vie au travail et stratégie

La QVT fait l'objet de recherche depuis plus de 40 ans (Dupuis et al., 2009). Malgré l'absence de consensus sur la définition de ce concept, trois éléments s'en dégagent : 1) la QVT est un construit subjectif; 2) ce concept recouvre des aspects organisationnels, individuels et sociaux; 3) le travail est vu comme ayant une certaine influence dans la vie des individus et donc fait partie intégrante de la qualité de vie générale (Dupuis et al., 2009). Ainsi, l'une des plus anciennes définitions indique que la QVT s'applique à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général, insistant sur la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain que des facteurs techniques et économiques (Davis et Cherns, 1975). On y retrouve donc la rencontre des besoins de deux parties prenantes : l'employeur et



l'employé, vision partagée par les milieux professionnels. Cependant, les recherches sont majoritairement concentrées sur la QVT des individus (Dupuis et al., 2009), occultant le besoin d'analyse de ce phénomène au niveau organisationnel (Davoine, Erhel et Guergoat-Lariviere, 2008; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Heiskanen et Jokinen, 2013). Dans le cadre de la présente étude, il s'agit donc d'appréhender la QVT en tant que stratégie construite par les parties prenantes de l'organisation (Bryson, 2011), la stratégie étant vue comme la détermination des buts et objectifs de base et à long terme de l'organisation en matière de qualité de vie au travail, ainsi que l'adoption d'une série d'actions et l'allocation de ressources nécessaires à leur atteinte, avec comme résultante l'obtention d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme (adaptation de la définition du concept de stratégie, Chandler, 1962).

1.2 Théorie des parties prenantes et parties prenantes de la stratégie organisationnelle de qualité de vie au travail

Plusieurs auteurs retiennent que les parties prenantes, dans un contexte stratégique, sont tout groupe ou individu qui peut influencer (ou être influencé par) l'atteinte des objectifs d'une organisation (Bryson, 2011; Freeman, 1984; Johnson et al., 2014; Lemire et al., 2015). Elles peuvent être subdivisées en deux groupes (Lemire et al., 2015). Les parties prenantes externes regroupent, par exemple, les acteurs économiques (fournisseurs, concurrents, distributeurs, clients) et les acteurs sociopolitiques (pouvoirs publics, régulateurs, agences gouvernementales, syndicats). Les parties prenantes internes incluent, notamment, les actionnaires de l'organisation, les membres du conseil d'administration, ses dirigeants, les gestionnaires et les employés des différents niveaux hiérarchiques ainsi que leurs instances représentatives. Dans le secteur public, elles sont généralement représentées par le triptyque politique-citoyen-administration publique (employés de la fonction publique) (Bourgon, 2007; Rosanvallon, 2008; Tornare et Rinfret, 2018). Le concept des parties prenantes est particulièrement utile lorsque l'on cherche à comprendre le contexte politique dans lequel les stratégies sont développées et déployées (Johnson et al., 2014; Lemire et al., 2015). Les attentes des parties prenantes influencent les intentions stratégiques et les stratégies organisationnelles, et leur soutien est important pour le succès à long terme des stratégies (Johnson et al., 2014), comme le démontrent les réformes fondamentales de la gouvernance du secteur public engagées ces dernières années afin d'intégrer davantage les parties prenantes, notamment le citoyen ou l'utilisateur (Bherer, 2011; Kuipers et al., 2014). Il convient donc de déterminer quelles sont les parties prenantes qui détiennent le pouvoir d'influencer la stratégie de QVT et de contribuer à son succès. Dans la littérature, la définition des orientations stratégiques semble majoritairement revenir aux dirigeants (Johnson et al., 2014). Ils en seraient les principaux concepteurs et orchestrateurs (Johnson et al., 2014), et l'une des parties prenantes qui semble avoir le plus de pouvoir et de légitimité dans l'organisation. Considéré comme le pivot de l'engagement de l'entreprise (Marchesnay, 2009; Russo et Perrini, 2010), l'importance du rôle du dirigeant quant à la responsabilité sociale ou à la stratégie de l'organisation est reconnue (Johnson et al., 2014; Paradas, 2007; Paradas et al., 2017). Par ailleurs, en tant que leader, il influence les comportements des autres individus afin d'établir des objectifs et de formuler des moyens de les atteindre, ainsi que de proposer des normes sociales (Fishbein et Ajzen, 1975; Gortner et al., 2000). Il participe ainsi à la construction de sens et à sa diffusion (Weick, 1995, 2001). Il convient cependant de rappeler que les objectifs des leaders du secteur public seraient moins clairs, plus nombreux et potentiellement plus conflictuels que dans le secteur privé (Andrews et Boyne, 2010; Moore, 1995), notamment du fait de la multiplicité des parties prenantes du secteur public. Leur légitimité peut être différente, voire plus fragile dans le secteur public que dans le secteur privé (Durat et Bollecker, 2012; Gortner et al., 2000), en plus qu'ils doivent parfois composer avec des marges de manœuvre érodées en matière de stratégie (Mazouz, 2014). Ainsi, les dirigeants publics, et plus largement la haute direction (Gosselin et Morvan, 2016), sont-ils des parties prenantes de la stratégie de QVT au sein de leur organisation? Quel est leur rôle? D'autre part, au vu de la nature de cette stratégie, quel est le rôle de la DRH (Lengnick-Hall et al., 2009), des gestionnaires (Alis et Fergelot, 2012; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Dextras-Gauthier et al., 2016; Dum Dum, Lowe et Avolio, 2013; Lagacé et

al., 2013) et du personnel (Chédotel et Krohmer, 2014; Lemay et al., 2012; Orazi, Turrini et Valotti, 2013)? Par ailleurs, le taux de syndicalisation très élevé du secteur public conduit à s'interroger également sur l'éventuelle implication des syndicats (Harrisson, 2007) dans ce type de stratégie.

1.3 Pourquoi mettre en place une stratégie en matière de qualité de vie au travail?

Le succès, le développement des capacités d'une organisation et la mobilisation des parties prenantes dépendent de la capacité du dirigeant et des gestionnaires à donner une vision commune et un sens à l'action (Collerette, 2009; Pépin, 2005; Rouleau, 2011). En effet, l'engagement et la mobilisation des parties prenantes sont nécessaires à la réussite et à la pérennisation de tout changement (Mazouz et Gagnon, 2019). Aussi, l'engagement du dirigeant quant aux stratégies de responsabilité sociale des entreprises, qui englobent la QVT, semble reposer sur ses valeurs et croyances fondamentales (Paradas, 2011). Les croyances et attitudes d'un individu sont basées sur l'opinion de personnes ou de groupes significatifs pour lui, quant au fait qu'il réalise ce comportement, et son intention de se conformer à leur opinion (Fishbein et Ajzen, 1975). Lorsqu'il est question de QVT, et plus largement de responsabilité sociale des entreprises, il convient donc de s'interroger sur ce qui suscite l'engagement et la volonté des organisations et de ses parties prenantes (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007) à mettre en place ce type de démarche, notamment du fait que la QVT va au-delà du respect des contraintes légales ou réglementaires. La complexité des relations au sein des organisations et l'accroissement de la prise en compte des parties prenantes dans le secteur public (Bryson, 2011; Mazouz et Gagnon, 2019) montrent bien la multiplicité des enjeux au sein d'une organisation. Selon la théorie de l'action raisonnée, l'attitude des parties prenantes dérive des croyances de ses membres et de l'information disponible (Fishbein et Ajzen, 1975). En ce sens, il est nécessaire d'appréhender comment les parties prenantes conçoivent le monde qui les entoure (environnements externe et interne de l'organisation) à partir de leurs perceptions, de leur analyse des informations et de leurs besoins (Bryson, 2011; Lemire et Martel, 2007; Weick, 1995). Ainsi, de nos jours, l'administration publique est davantage axée sur la production de résultats en lien avec la satisfaction du citoyen (Mazouz, 2014). Les enjeux de la QVT au sein des organisations portent donc, notamment, sur des critères d'efficacité et de performance (Brun, 2009). Cette association entre QVT et performance apparaît d'ailleurs dès l'émergence du concept de QVT dans les années 1960 (Skrovan, 1983), puisque la meilleure prise en compte des besoins des individus au travail fut également associée à une augmentation de la productivité. Selon ces modèles, l'amélioration de la santé des travailleurs améliore aussi la performance individuelle et, ultimement, la performance organisationnelle (Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014). Bien qu'il n'y ait toujours pas consensus quant aux liens et à leur nature entre la QVT, la performance des salariés et celle de l'organisation (Cropanzano et Wright, 1999; Parenteau, Dagenais-Desmarais et Londei-Shortall, 2013; Wright et McMahan, 2011; Zelenski, Murphy et Jenkins, 2008), les revues systématiques font aussi état d'une majorité d'études en faveur de liens positifs entre ces deux concepts pour les entreprises du secteur privé (Van De Voorde, Paauwe et Van Veldhoven, 2012). Il en est de même pour le secteur public, où des études ont identifié que deux facteurs clés, corrélés positivement à la haute performance, concernent la gestion du personnel, soit la haute qualité de la main-d'œuvre et la haute qualité du management (De Waal, 2010). Ces facteurs sont composés de variables qui sont généralement associées à la QVT, tels les niveaux d'efficacité des employés et du travail d'équipe, les efforts pour construire du capital humain, de hauts niveaux de motivation et la faiblesse du taux de roulement du personnel. La prise en compte de la QVT au sein des organisations publiques est donc un élément de performance future (Levet, 2013). En effet, la performance est une des finalités majeures de l'administration publique, bien qu'elle doive être socialement et humainement interprétée (Waldo, 1948). Au cœur du nouveau management public, la performance a entraîné une focalisation sur les résultats des organisations publiques (Emery et Giaque, 2005 b), qui s'est notamment traduite dans la loi sur l'administration publique, par l'obligation d'établir un plan stratégique concourant à l'évaluation de la performance organisationnelle (Côté et Mazouz, 2005; Hudon et Mazouz, 2014). Une planification stratégique qui comprend, pour certaines organisations, l'intégration de la QVT.



En somme, pour répondre aux enjeux liés à la QVT au sein du secteur public, tout en tenant compte de la multiplicité et de l'importance du rôle de certaines parties prenantes du secteur public pour la réussite des stratégies de QVT, il est nécessaire de répondre aux trois objectifs suivants : 1) identifier les parties prenantes de ces stratégies; 2) identifier le rôle de ces parties prenantes; 3) appréhender les raisons invoquées pour implanter une stratégie en matière de QVT.

2. Méthodologie

La méthodologie retenue est l'étude de cas multiples (Stake, 2006). À vocation exploratoire, cette recherche est basée sur une analyse multifacette et en profondeur des phénomènes observés dans leur contexte. En effet, chaque organisation a ses spécificités et l'implantation de ces stratégies est contrainte par les caractéristiques organisationnelles y existant, d'où l'importance de la contextualisation (Hage et Hollingsworth, 2000). La méthodologie employée permet de s'appuyer sur une pluralité d'acteurs pour étudier les interactions et prendre en compte différents niveaux d'analyse et les liens à rechercher entre ceux-ci. L'étude de cas multiples facilite l'examen et la compréhension en profondeur du phénomène dans différentes situations : le phénomène peut ainsi être illustré, décrit et interprété à l'aide des cas pour fournir un savoir valable et fiable (Stake, 2006), approprié à l'étude du secteur public (Raadschelders, 2008).

Trois cas ont été sélectionnés de façon non aléatoire, selon les trois critères de Stake (1995) : pertinence, diversité et potentiel d'apprentissage. Pour effectuer ce choix, une analyse documentaire sur les informations publiques disponibles a été conduite, permettant de cibler des organisations qui ont implanté une stratégie de QVT en contexte de changement. Ainsi, trois organisations québécoises, de taille et structure juridique différentes, ont été retenues : un ministère, une municipalité et un organisme public. Le premier cas est une organisation de type centralisée (Mercier, 2010) : un ministère de plus de 5 000 employés, répartis sur plusieurs sites au Québec, placé sous l'autorité d'un ministre et d'un sous-ministre. Dans le cadre de l'arrivée d'un nouveau sous-ministre, un nouveau plan stratégique intégrant une stratégie de QVT a vu le jour, accompagné d'un plan de transformation organisationnelle. La municipalité, le deuxième cas, est un palier du gouvernement décentralisé, dont la caractéristique est la territorialité (Mercier, 2010). C'est en parallèle d'un processus de fusion municipale amorcé pour optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles (Deslauriers, Gagné et Paré, 2016) que l'organisation a choisi de déployer une stratégie d'amélioration de la QVT basée sur l'obtention de la certification « Entreprise en santé » délivrée par le BNQ. Le troisième cas est un organisme public de plus de 1 000 employés, soit une organisation décentralisée sur le plan fonctionnel (Mercier, 2010). Cet organisme fut la première organisation publique à figurer, au début des années 2010, dans un palmarès canadien portant sur la QVT. L'obtention du classement à ce palmarès est l'aboutissement d'un objectif stratégique du plan stratégique, qui intégrait également l'implantation d'une gestion par résultats et l'émergence d'une culture de la performance centrée sur les services aux citoyens. Le tableau 1 présente la synthèse des critères des cas sélectionnés.

Tableau 1
Critères de sélection des cas

Critères	Cas A	Cas B	Cas C
Pertinence : Existence d'une démarche stratégique de QVT au sein de l'organisation en contexte de changement.	Démarche stratégique figurant dans la planification stratégique de l'organisation.	Démarche stratégique figurant dans la planification stratégique de l'organisation.	Démarche stratégique figurant dans la planification stratégique de l'organisation.
Diversité : Diversité dans la forme/statut de l'organisation (structure juridique/autonomie, palier gouvernemental, etc.). Diversité dans le type de démarche stratégique de QVT (palmarès, norme, certification, absence de norme, etc.).	Ministère. Absence de norme.	Municipalité. Norme en lien avec la QVT (BNQ) depuis plus de cinq ans.	Organisme public. Palmarès.
Potentiel d'apprentissage : Longévité de la démarche stratégique de QVT. Accès au terrain (et notamment aux personnes à interviewer).	Démarche stratégique récente de moins de deux ans. Accord du dirigeant.	Démarche stratégique de plus de 10 ans. Accord du dirigeant.	Démarche stratégique de plus de 10 ans. Accord du dirigeant et accès au dirigeant à l'origine de la démarche.

Les méthodes de recherche ont été dupliquées, afin d'effectuer une description précise et une interprétation qui dépasse leurs bornes, favorisant ainsi la transférabilité des résultats (Creswell et Creswell, 2006; Roy, 2009). La collecte de données repose sur des sources multiples, entrevues semi-dirigées et documents internes et externes, afin d'augmenter la fiabilité et la validité des données (Burrick, 2010). Le nombre d'entrevues pour chaque organisation a été déterminé par la saturation empirique des données obtenues, soit entre 9 et 12 entretiens (Guest, Bunce et Johnson, 2006; Hennink, Kaiser et Marconi, 2017), pour un total de 33 entrevues. Les entretiens de type semi-dirigés ont été conduits sur la base d'un guide pour faciliter l'analyse sans limiter les participants (Mason, 2002). Ils ont été enregistrés et retranscrits. La recension des écrits nous a permis d'identifier plusieurs parties prenantes impliquées dans l'élaboration de stratégies de QVT. Nous avons ainsi sélectionné, pour chaque cas, des personnes occupant les fonctions suivantes : dirigeant et membre de la haute direction (10 participants), ressources humaines (12 participants), représentant syndical (3 participants), gouvernance (politicien, administrateur) (3 participants). Par ailleurs, en fonction des spécificités du cas ou des personnes identifiées ou suggérées par les participants précédents, des personnes occupant d'autres fonctions, tels des gestionnaires ou des membres d'un comité, ont été ajoutées (cinq participants). La documentation, dans le cadre de cette recherche, est envisagée comme une source complémentaire de données. Outre son utilisation à l'étape de sélection des cas, le corpus documentaire permet de trianguler l'information obtenue avec celle provenant des entretiens. Pour chaque cas, pendant les entrevues, nous avons demandé si des documents internes ou externes en lien avec la recherche existaient et si nous pouvions y avoir accès. Ainsi, plusieurs documents externes et internes ont été obtenus et analysés pour chaque cas. Par ailleurs, pour plusieurs rencontres, des documents ont été fournis préalablement, ce qui a permis de revenir au besoin sur la documentation pendant l'entretien. Parmi les principaux documents obtenus, mentionnons la consultation des sites Internet, des plans stratégiques, des organigrammes et de la (ou des) politique(s) en lien avec la qualité de



vie au travail. Les documents consultés sont au nombre de 55, pour un total de 1 564 pages. L'analyse des données est de nature qualitative et abductive, c'est-à-dire basée sur des allers-retours entre la théorie et les phénomènes observés. Elle a été effectuée selon la démarche de l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2012), avec l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative NVivo, version 11.4.3. Une première étape de codification a été conduite sur la base de thèmes issus de la revue de littérature et des questions de recherche (Paillé et Mucchielli, 2012), soit l'identification des parties prenantes de la stratégie de QVT, leur rôle et leurs raisons quant à la mise en œuvre de cette stratégie. Cette première analyse incrémentale a fait émerger de nouveaux thèmes. Après la validation des thèmes et de leur récurrence, une deuxième étape de codification de l'ensemble des sources a été réalisée. Ainsi, les thèmes retenus liés aux parties prenantes sont les employés, les gestionnaires, la haute direction, les ressources humaines, les comités, les citoyens, le politique (élus politiques/conseil d'administration), les syndicats et la direction financière. Concernant les raisons, les thèmes réfèrent aux croyances des parties prenantes à l'égard de la stratégie de QVT, à savoir la performance, la mobilisation, l'attractivité, la rétention, la gestion de la présence et la promotion de la santé. Les codifications associées aux citations sont les suivantes : une lettre D (dirigeant ou haute direction); H (ressources humaines ou direction des ressources humaines); S (syndicat); A (gestionnaire, membre d'un comité, gouvernance) – suivie d'un chiffre (correspondant à un participant) – suivi d'une lettre A, B ou C qui correspond aux cas étudiés.

3. Résultats

3.1 Identification des parties prenantes et de leur rôle

Les résultats de cette recherche montrent que les participants identifient plusieurs parties prenantes intervenant dans l'élaboration, la mise en œuvre et la pérennisation de la stratégie de QVT.

Les trois premières parties prenantes les plus citées par les participants sont internes à l'organisation : les employés, les gestionnaires et la haute direction ou direction générale. La quasi-totalité des participants cite l'employé comme partie prenante de la stratégie de QVT. Il est identifié comme un partenaire essentiel de la stratégie de QVT, et pas uniquement comme son principal destinataire : « C'est beau vouloir le bien-être des gens, mais il doit y avoir une ouverture. C'est quelque chose qui se joue à deux » (H24C). Pour les participants, la QVT est donc une responsabilité partagée entre l'organisation et l'individu. Les éléments constitutifs de la stratégie doivent être bâtis sur l'expression des besoins des employés, souvent matérialisée par des sondages auprès des employés : « Les principaux risques c'est de ne pas adopter une approche qui repose sur une lecture des besoins et attentes des employés » (D5B). La démarche est ainsi vue comme très participative dans les trois organisations : « On le fait avec la consultation des employés et de l'équipe de gestion, parce que je verrais mal qu'on fasse ce type de stratégie-là sans les avoir consultés [...] Il ne faut pas que ça devienne justement l'idée et la responsabilité d'une seule ou de deux personnes » (D35C). Au-delà d'exprimer leurs idées, les employés sont invités à identifier les solutions aux problèmes. Enfin, après plusieurs années d'existence de la stratégie de QVT, l'intérêt des employés pour celle-ci est même vu comme ce qui permet de la faire perdurer, influençant les dirigeants à ne pas remettre en cause la démarche pour éviter la démobilitation des employés. Les gestionnaires, deuxième partie prenante la plus citée, jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie de QVT. En premier lieu, leur adhésion et leur implication sont requises : « Il fallait que tous les cadres y croient » (D19A). En second lieu, ils sont considérés comme les vecteurs de la stratégie de QVT, notamment par la haute direction : « Les gestionnaires : il faut que ça passe par là. Ça ne peut pas être juste la base qui demande et les patrons qui regardent [...] Pour moi, c'est par là que ça passe, pour qu'eux autres travaillent avec leurs employés. Pour moi, c'est facile de dire tout ça. Je travaille dans mon bureau, mais je ne m'en vais pas sur le plancher tous les jours et même quand j'y vais, je suis de la visite. Celui qui peut faire une différence, pour que ça se concrétise, c'est eux autres » (D9A). Le gestionnaire doit ainsi mobiliser, favoriser l'autonomie,

responsabiliser, faire preuve de reconnaissance, fixer des objectifs clairs, prendre du temps avec son équipe afin d'appliquer, diffuser, promouvoir, accompagner et porter au quotidien la stratégie de QVT. Enfin, il participe à la pérennisation de la stratégie de QVT, car sa présence semble plus durable pour les participants que celle de la haute direction. Au vu des enjeux qui reposent sur leurs épaules et de leur rôle estimé difficile, certains participants se questionnent d'ailleurs sur la QVT des gestionnaires. Ils rappellent en outre que le gestionnaire peut être un frein à la stratégie de QVT, résistant aux changements qu'elle représente. Le directeur général, ou premier dirigeant, et les membres de la haute direction figurent également dans les parties prenantes les plus citées par les participants. Dans deux cas, ils sont à l'origine de la stratégie de QVT. Pour un des cas, il s'agit du premier dirigeant et pour l'autre, un membre de la haute direction. Cependant, pour les trois organisations, la stratégie est « portée » par un membre de la haute direction, conduisant les participants à penser que la stratégie émane, dans les trois cas, de la haute direction. Ainsi, pour les participants, pas de stratégie de QVT sans l'obtention de l'approbation de la haute direction et sans un engagement ferme de sa part : « Il est évident qu'un programme de QVT, même si c'est une bonne idée d'une direction, doit nécessairement être propulsé par les hautes autorités [...] c'est impossible qu'une direction réussisse à réorienter une organisation, seule » (H4B). Selon les participants, la stratégie est également alignée avec la stratégie de l'organisation : « Une condition de succès, c'est l'engagement de la haute direction et l'intégration de la stratégie dans le plan d'affaires » (H1A). La stratégie en matière de QVT est vue comme un long processus de transformation de l'organisation, faisant partie de ses valeurs, et l'engagement et les actions de la haute direction garantissent de garder le cap et servent d'exemple, de modèle à suivre, pour l'ensemble de l'organisation.

La direction des ressources humaines (DRH), incluant ses gestionnaires et son directeur, n'est pas à l'origine de la stratégie de QVT pour les participants. Ainsi, comme le dit un participant : « Les initiatives, ils les exécutaient, ça ne venait pas d'eux. Les ressources humaines, ils ont embarqué à la longue » (D34C). Toutefois, pour l'une des organisations retenues, il semble que ce soit le directeur des ressources humaines qui ait suggéré la mise en place de la stratégie. Le rôle de la DRH, en tant que service, est ainsi d'accompagner l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie, de la documenter et la normaliser. Elle fournit de l'information et des outils aux services et à leur gestionnaire, et réalise des sondages auprès des employés. En ce faisant, elle favorise la pérennisation de la démarche en matière de QVT, notamment en cas de départ du premier dirigeant. Dans chacun des cas, un dossier QVT, souvent moins large que la stratégie en matière de QVT, a été placé entre les mains d'une petite équipe au sein de la DRH. Dans les trois cas, cette équipe, bien qu'elle travaille en coordination voire sous l'autorité (pour deux des trois cas) de la DRH, est considérée et se considère comme s'occupant d'un dossier délégué par la haute direction ou le premier dirigeant : « Ce n'est pas un dossier ressources humaines, c'est un dossier de la direction générale; nous sommes les porteurs de ce dossier pour la direction générale » (H2A). Suggérant que bien qu'il s'agisse d'une thématique relevant généralement de la DRH, sa prise en compte stratégique par le personnel requiert l'intervention de la haute direction : « Bien souvent, ces projets-là sont tous chapeautés par le service des ressources humaines (RH) donc les services ont l'habitude de dire « ça c'est le bébé des RH, nous autres on passe à d'autres choses, on a de l'ouvrage à faire ». [...] moi j'étais le responsable, le porteur de dossiers, au niveau de la DG » (D19A). Aussi, pour normaliser, structurer et assurer une approche participative de la stratégie en QVT, les trois organisations ont mis en place des comités composés principalement d'employés, généralement représentatifs des corps d'emploi. Le comité agit à la fois comme force de proposition, ambassadeur, promoteur, coordinateur et relais en matière de QVT. Il peut prendre différentes formes en fonction des organisations : centralisé [un seul comité] ou décentralisé [un comité par service, par exemple] ou entre les deux [un comité centralisé et des sous-comités]. Dans l'un des cas, où les comités sont décentralisés, l'autonomie du comité va jusqu'à la mise en place de politiques en lien avec la stratégie de QVT et porte la responsabilité de mettre en place des actions de proximité au sein de chaque service : « Si chaque service localement a sa propre politique qui vient davantage les rejoindre, c'est bien plus porteur » (H1A). Ces comités permettent aussi un partage des expériences, des



pratiques et des résultats, notamment lorsqu'ils ne sont pas centralisés. Les citoyens, parfois nommés clients ou opinion publique, sont une partie prenante abordée spontanément par environ la moitié des participants (n=14), quelle que soit leur fonction, au sein des trois organisations. D'une part, la plupart d'entre eux rappellent que le citoyen bénéficie de la stratégie de QVT du fait de ses effets sur la performance : « Créer un environnement favorable à l'atteinte des objectifs de performance d'une organisation » (D5B). D'autre part, les participants estiment que la stratégie et les actions prises en matière de QVT doivent être justifiées et sont sous surveillance de l'opinion publique ou du citoyen. En ce sens, un participant indique : « Je crois que c'est ça qui est difficile. C'est de permettre à tes employés d'être heureux et d'avoir une QVT, mais qu'il n'y aura pas une mauvaise presse au niveau de l'opinion publique » (A28C). Environ le tiers des participants a cité le politique comme partie prenante de la stratégie de QVT. Les participants, en dehors des premiers dirigeants, indiquent que la direction générale est soutenue en ce qui a trait à la gouvernance de l'organisation : « Il a fallu travailler beaucoup, j'avais les deux piliers de la ville, politique et administratif, qui étaient là. Ça a fait toute la différence. [...] Ils avaient chacun leur rôle, chacun était au bon endroit » (D9A). Les premiers dirigeants, quant à eux, ont rappelé qu'ils n'avaient pas d'objectif fixé par les élus quant à ce type de stratégie.

Parmi les acteurs peu ou pas cités spontanément, se retrouvent les syndicats. Nous avons cherché à mieux comprendre leur absence (cités spontanément par quatre participants), en tant que partie prenante de la stratégie de QVT. Lorsque la question est posée explicitement « quel est le rôle des syndicats dans la stratégie de QVT », les participants indiquent que les syndicats ou leurs représentants ne sont pas un acteur clé de la stratégie de QVT. Ils précisent cependant qu'il peut s'agir d'un partenaire, « mais pas actif » (H2A), ne nuisant pas à la démarche, mais parfois difficile à impliquer. Un partenaire que l'on peut consulter, les comités étant ouverts à toutes les catégories d'emploi, syndiquées ou pas, mais qui n'est pas là pour décider. En matière de partenaire financier, la direction financière n'est pas citée. Lorsqu'elle l'est, elle semble apparaître comme un frein à l'obtention de moyens. Le tableau 2 récapitule le rôle des parties prenantes selon les participants des trois cas étudiés.

Tableau 2
Rôle des parties prenantes dans les étapes de la stratégie de QVT selon les participants

	Employés	Gestionnaires	Haute direction/ direction générale	DRH	Comités	Citoyens	Politique
Intention stratégique			x				
Élaboration	x		x	x	x		
Mise en œuvre	x	x		x	x		
Pérennisation	x	x		x	x		
Soutien/adhésion	x	x	x				x
Surveillance						x	
Destinataire/bénéficiaire final	x					x	

3.2 Les raisons invoquées par les parties prenantes pour la mise en place d'une stratégie de QVT

Les mots valeur ou croyance reviennent dans la grande majorité des entretiens des participants. Il peut ainsi s'agir d'une valeur organisationnelle, faisant partie de la culture de l'organisation : « Quand on parle santé, sécurité, mieux-être au travail, on ne dit plus que c'est une priorité, mais que c'est une valeur au sein de l'organisation » (H1A). Mais il s'agit majoritairement de valeurs ou croyances personnelles, d'autant que, pour les premiers dirigeants, la QVT ne fait pas partie des objectifs qui leur sont assignés : « Pour mes patrons, est-ce qu'ils encouragent ça, non, je n'en entends jamais parler, je ne suis pas évalué là-dessus. Donc, il faut que ce soit, comment je pourrais dire, par conviction personnelle, par question de valeur, c'est une question d'idéaux de gouvernance; la QVT, la performance organisationnelle, c'est au service de la bonne gouvernance, je dirais, dans le secteur public » (D5B).

La quasi-totalité des participants (n=28), quelle que soit leur fonction ou leur organisation, cite la performance comme finalité ou motif de la stratégie de QVT de leur organisation. Pour certains, notamment les participants appartenant à la haute direction, la QVT est un moyen d'améliorer la performance de l'organisation, une démarche intéressée : « Dans le fond, quand on fait ça dans la fonction publique, on le fait pour les employés bien sûr, mais ce n'est pas la finalité. La finalité, c'est toujours de faire en sorte que le service aux citoyens soit mieux rendu » (D19A). Un directeur des ressources humaines va ainsi jusqu'à admettre : « On fait cela pour la performance organisationnelle [...] parce qu'on ne fait pas ça pour être heureux ici » (H3A). Pour d'autres, il s'agit de créer un environnement favorable à l'atteinte des objectifs de performance de l'organisation, en satisfaisant toutes les parties prenantes de l'organisation, dont une partie prenante importante : les employés. Selon un responsable syndical, la stratégie de QVT serait une formule « gagnant-gagnant » qui, en donnant à l'employé un milieu propice à une bonne QVT, améliorerait sa performance individuelle et déboucherait ainsi sur une organisation plus performante. L'environnement dans lequel évoluent les organisations du secteur public conduit ainsi un élu à déclarer : « Tu veux garder tes employés et tu veux qu'ils soient performants. On n'est plus dans les années des vaches grasses comme on dit. Il faut donner ces avantages-là » (A18A). C'est dans ce cadre que certains participants vont ainsi jusqu'à estimer que les coûts liés à l'amélioration de la QVT représentent un investissement, et non une dépense.

La deuxième raison la plus évoquée par une majorité de participants est l'amélioration de la mobilisation. La stratégie de QVT permet de toucher l'ensemble des salariés selon un haut dirigeant et d'utiliser leur plein potentiel : « On ne veut pas que ça soit les 400 cadres qui participent, mais les 5 000 employés. Chacun en bout de ligne va finir par y trouver son compte dans son épanouissement, son intérêt à la tâche, sa contribution à la tâche, sa contribution à l'évolution de son propre travail » (D19A). Un gestionnaire rappelle également que : « Si on a un bon programme, l'employé ne vient pas uniquement avec son bras et son temps, mais avec son cerveau » (H36C).

La stratégie de QVT sert aussi, au besoin, à améliorer l'attractivité de l'organisation, propos mentionné par un peu plus de la moitié des participants (n=18), majoritairement issus du ministère (n=7) et de l'organisme (n=7). Un membre de la haute direction s'interroge : « Comment devient-on un employeur attractif? Il faut qu'on soit capable non seulement de démontrer les bonnes conditions salariales et les avantages sociaux, mais de dire qu'il y a une QVT à "B" » (D13B). La QVT serait donc un moyen de rester compétitif avec les autres organisations du secteur public, mais surtout avec celles du secteur privé, qui s'occuperaient davantage de leurs ressources humaines : « On le sait actuellement, on a de gros défis de recrutement. Si tu n'as pas de politique de QVT ou de bien-être des employés, l'employé va aller travailler au privé à la place » (H24C).



La rétention est une autre raison indiquée par plus de la moitié des participants (n=18). Un membre de la haute direction déclare ainsi : « Si on ne prend pas soin de notre main-d'œuvre, la main-d'œuvre va aller ailleurs, on va avoir des problèmes de rétention » (D13B). L'importance de la rétention est réitérée par un directeur des ressources humaines : « Moi, l'avantage premier que je vois dans la QVT, c'est de retenir. Ça, c'est vraiment un gros défi. Retenir ceux que je viens d'attirer, parce que ce n'est pas long, après deux mois, ça ne fait pas mon affaire, bye, je m'en vais » (H23B).

Les enjeux de présence au travail sont cités par la moitié des participants. La gestion des absences est un point marquant pour deux des organisations (municipalité et organisme), dont quatre participants vont jusqu'à indiquer qu'à leur sens, la QVT permet également de gérer le présentisme : « La présence au travail c'est un enjeu majeur dans les organisations aujourd'hui. L'absentéisme et le présentisme ça coûte extrêmement cher donc la QVT c'est un moyen de retenir aussi au sein de l'organisation des gens qui, sans ces valeurs-là, auraient encore plus d'idées ou tendances à s'absenter » (H1A).

Près de la moitié des participants (n=15) rappellent également que QVT et promotion de la santé vont de pair et qu'il est de l'intérêt de l'employeur d'avoir des programmes en ce sens. Un dirigeant indique ainsi : « Si tu as des employés qui se préoccupent de leur santé, ils vont être plus en forme dans leur vie personnelle et au travail. Comme employeur, c'est certainement sage de le faire » (D6A).

En conclusion, comme le résume un représentant syndical, hormis l'aspect humain, nombreuses sont les raisons qui conduisent les parties prenantes à implanter des stratégies de QVT : « Si l'employeur veut que je sois heureux juste parce qu'il aimerait ça, parce qu'il trouve que je suis bien fin et que je mets de belles cravates, mettons, tant mieux, mais froidement, où est l'avantage pour l'organisation? Pour l'employeur, si on retire toute la morale, c'est de s'assurer d'attirer et de retenir des employés qui restent en santé et qu'il va y avoir moins de roulement des employés que ça va être des employés plus motivés et productifs » (S33B). Il n'en demeure pas moins que plusieurs participants rappellent qu'il s'agit de ne pas avoir uniquement une vision utilitariste de la QVT, soit ses avantages économiques pour l'organisation. Un participant, partie prenante externe, déclare ainsi : « Pour moi c'est un tout, si c'est vu uniquement d'un point de vue de productivité, production, production, je vais être très mal à l'aise avec cela et je ne serais pas en accord » (S32C). Comme le rappelle un dirigeant, il ne s'agit pas uniquement de s'occuper des employés comme d'un outil de rendement du travail, mais également comme des personnes humaines à qui il faut donner les moyens de se réaliser. La stratégie de QVT ne doit pas avoir comme seul objectif d'améliorer l'image de l'organisation ou sa performance.

4. Discussion

4.1 Les parties prenantes et leur rôle

Cette étude met en lumière, pour les trois organisations, que la stratégie de QVT repose sur l'implication et l'engagement d'un ensemble de parties prenantes dans un enchevêtrement complexe. C'est cet ensemble de parties prenantes, et leur engagement, qui, selon les participants, conditionnent le succès et la pérennité de la stratégie, notamment par rapport aux changements fréquents de la haute direction et du politique et aux départs à la retraite du personnel d'encadrement (SCT, 2016). La définition et le partage d'un axe stratégique clair en matière de QVT, la répartition des rôles entre les parties prenantes semblent dessiner une compétence collective (Chédotel et Krohmer, 2014), notamment dans les deux cas où la stratégie est implantée depuis plusieurs années. Certains participants vont même jusqu'à parler de changement de culture, ce qui pourrait laisser supposer l'existence de niveaux de maturité de l'organisation ou éventuellement d'un apprentissage organisationnel quant à la QVT (Lemay et al., 2012).

L'implication requise des employés semble relever d'une approche stratégique du dialogue entre les parties prenantes (Nuria Noguer, s. d.), favorisée par l'utilisation d'un leadership participatif ou transformationnel de la part du gestionnaire (Lagacé et al., 2013; Lapointe, 2022; Orazi, Turrini et Valotti, 2013). Ce dernier, selon les participants, demeure un acteur clé par qui la stratégie est mise en œuvre, ce que confirme la littérature (Alis et Fergelot, 2012; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Lagacé et al., 2013). Les pratiques de gestion du supérieur hiérarchique sont en effet indispensables à une bonne QVT (Dextras-Gauthier et al., 2016; Dum Dum, Lowe et Avolio, 2013; Fournier, 2017). La troisième partie prenante la plus citée par les participants, la haute direction ou le premier dirigeant, confirme le niveau stratégique de la QVT (Johnson et al., 2014). L'importance du rôle du premier dirigeant est notamment reconnue pour la validation et le soutien de la stratégie de QVT et ce, pour les trois organisations, comme le rapporte la littérature sur le sujet (Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Paradas et al., 2017). L'implication du premier dirigeant et de la haute direction (« porteuse » du dossier) semble conduire à l'arrimage de cette stratégie à la stratégie générale de l'organisation (Lemire et al., 2015), démontrant ainsi l'intérêt pour les ressources humaines de l'ensemble de la haute direction. En outre, en quête de légitimer la stratégie (Mitchell, Agle et Wood, 1997), les participants sont unanimes quant au fait que la haute direction est censée donner l'exemple, notamment pour amener les employés à adhérer et croire en la stratégie de QVT (Pépin, 2005). Dans deux des cas, les résultats montrent cependant que ce n'est pas le premier dirigeant qui a introduit la stratégie. Pourtant, la majorité des participants pense que le dirigeant est à l'origine de la stratégie, conformément à ce qu'indiquent des études concernant les stratégies de responsabilité sociale des entreprises du secteur privé (Paradas et al., 2017). Il s'agit donc là d'un phénomène qu'il conviendrait d'explorer et qui pourrait être en lien avec les spécificités du secteur public quant aux objectifs, à la légitimité ou aux marges de manœuvre stratégiques du dirigeant (Andrews et Boyne, 2010; Durat et Bollecker, 2012; Gortner et al., 2000; Moore, 1995). Quant à la DRH, elle figure dans les quatre parties prenantes, citées par plus du tiers ou la moitié des participants, avec les comités, les citoyens et le politique. Pour les trois organisations à l'étude, le leadership stratégique de la stratégie de QVT ne reposerait pas sur la DRH, ce qui peut laisser perplexe. Les membres de la DRH indiquent assurer la gestion opérationnelle de la stratégie pour le compte de la direction générale. Serait-ce que dans ces organisations publiques, la DRH n'est pas stratégique ou n'est pas considérée comme un partenaire stratégique? Le virage vers une gestion des ressources humaines stratégique (Lengnick-Hall et al., 2009) ne serait-il pas encore pris en compte dans le secteur public... ou assumé par la DRH? Pour les trois organisations étudiées, il s'agit d'un point qui peut sembler paradoxal puisque l'engagement stratégique de l'ensemble de la haute direction en matière de QVT montre l'attention accordée à leur capital humain. Est-ce que cette dualité pourrait être expliquée par une moindre latitude de la fonction ressources humaines en matière de gestion du personnel dans le secteur public québécois, notamment du fait du rôle du SCT ou de la forte syndicalisation? Le rôle de la DRH est donc en partie semblable à celui demandé aux comités mis en place dans ces organisations. Quant aux parties prenantes externes, le citoyen et le politique, elles sont communément identifiées dans la littérature sur l'administration publique (Bourgon, 2007). L'identification du citoyen comme bénéficiaire final de la stratégie de QVT montre l'influence et la prise en compte des priorités véhiculées par le nouveau management public (Hudon et Mazouz, 2014; Mazouz, 2014). Il ressort également des propos des participants que la stratégie doit être justifiée aux yeux du citoyen et du politique : la question de l'influence de l'image de la fonction publique auprès des citoyens ou des élus, sur le développement, le contenu et les investissements liés aux stratégies de QVT au sein du secteur public pourrait donc être pertinente à explorer. En effet, plusieurs participants font état de la nécessité d'obtenir l'adhésion ou la validation du politique quant à la stratégie de QVT, tandis que les premiers dirigeants précisent que le développement de stratégies en matière de QVT ne fait pas partie des objectifs qui leur sont assignés. Par ailleurs, pourquoi les syndicats sont-ils un acteur peu ou pas cité par les participants? Est-ce que cela pourrait être relatif au caractère non obligatoire de la stratégie de QVT pour les organisations, et donc à l'absence d'encadrement légal, contrairement à d'autres pays (ANI, 2013)? Cela pourrait-il expliquer le manque de légitimité ou d'implication des syndicats indiqué par les participants? Est-ce que cela signifierait, comme le relevait



Harrisson (2007), il y a plus de 15 ans, que les syndicats du secteur public demeurent absents de plusieurs dossiers influençant les conditions de travail? Pour finir, nous notons l'absence de mention de la direction financière dans le discours des participants. Serait-ce en raison de la faiblesse apparente des budgets liés à cette stratégie dans les trois organisations? À moins que ce ne soit une méconnaissance de la direction financière quant à cette thématique et à l'élaboration de ces budgets et des indicateurs qui y sont liés et ce, malgré les implications financières que peut avoir la QVT (Castonguay, Dostie et Moray, 2011; EAHC, 2013)?

4.2 Les raisons justifiant l'implantation de stratégies de QVT

Les résultats montrent que le sens donné par la haute direction et les premiers dirigeants à leurs actions (Pépin, 2005; Weick, 1995) en matière de stratégie de QVT est partagé par l'ensemble des participants, tendant ainsi vers un apprentissage organisationnel (Hartley et Rashman, 2018). Le discours des participants et leurs croyances dénotent d'une forte intégration des attentes des parties prenantes externes à l'organisation que sont les politiques, le citoyen et le SCT (Fishbein et Ajzen, 1975). La motivation sous-jacente à l'implantation de stratégies de QVT qui prédomine, la performance, montre l'influence de 40 ans de nouveau management public au sein de ces 3 organisations, de même que l'approche citoyen/usager en découlant (Hudon et Mazouz, 2014; Mazouz, 2014; Walker, Boyne et Brewer, 2010). Des raisons telles que mobilisation, rétention, présence au travail sont des enjeux figurant à l'agenda stratégique de la gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise, en lien avec les changements qui la caractérisent (SCT, 2018). Des enjeux bien présents dans la littérature (Gagné, 2018), exacerbés dans le secteur public (Bigi et al., 2013; Chrétien, Arcand et Tellier, 2010; Lapointe, 2022), expliquant peut-être pourquoi, dans le cas de ces trois organisations, ils ont justifié la mise en place d'une stratégie de QVT. On observe ainsi un alignement de la stratégie de QVT avec la stratégie de l'organisation au sein de ces organisations publiques (Lemire et al., 2015). La stratégie de QVT fait ainsi partie des réponses de ces organisations publiques, en tant que système, aux changements de leur environnement. Les efforts demandés en matière de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur public et de planification stratégique organisationnelle, notamment dans le cadre de la Loi sur l'administration publique, semblent donc porter leurs fruits pour ces trois organisations (Côté et Mazouz, 2005; Hudon et Mazouz, 2014; Lemire et al., 2015). La dernière raison avancée par les participants, la promotion de la santé, renvoie davantage à un enjeu sociétal, souvent identifié comme de la responsabilité de l'État (OMS, 1948). Elle n'est pas sans rappeler la dimension de saines habitudes de vie, la plus connue de la norme « Entreprise en santé » (BNQ, 2018) et très souvent mise en pratique dans les organisations (dans le cadre de la norme ou non) par sa facilité de mise en œuvre et ses coûts modiques (Goetzel et al., 2014). Cette approche plus globale de l'individu se rapproche également de la responsabilité sociale des entreprises, bien qu'aucun des participants n'ait mentionné cet enjeu en ces termes et que les trois organisations ne semblent pas inscrire leur stratégie de QVT dans le cadre plus large de la responsabilité sociale des entreprises.

4.3 Limites méthodologiques

Les limites de cette recherche sont principalement d'ordre méthodologique. La première limite est liée au choix d'effectuer une étude de cas multiples. En effet, dans le cadre d'études de cas, le contexte est déterminant. Le mode de généralisation ne saurait donc être de nature statistique, il est plutôt de nature analytique (Stake, 2006). La validité externe de cette recherche a toutefois été maximisée par l'utilisation d'études de cas multiples et diversifiées, dans un objectif d'analyse « *cross case* » (Stake, 2006). La deuxième limite est afférente à la sélection des participants. Bien que certaines parties prenantes externes aient été interviewées (syndicat, représentant des citoyens), leur faible implication dans la stratégie de QVT constitue une limite quant à leur rôle dans la stratégie de QVT. Par ailleurs, aucun participant appartenant à la catégorie « citoyens » n'a été intégré à cette recherche du fait que les autres participants ciblés n'ont donné

à cette partie prenante qu'un rôle indirect (image de la fonction publique auprès du citoyen). Pour finir, nous soulignons qu'il est probable que l'absence de consensus sur la définition et les dimensions de la QVT, ainsi que le manque d'études sur la QVT au niveau organisationnel se répercutent dans la compréhension des praticiens (participants de cette recherche) de ce qu'est la QVT (définition) et *in fine* des raisons qui conduisent à son implantation. Cependant, ce sont autant de pistes de recherche d'approfondissement, qui seront détaillées ultérieurement.

Conclusion

Au cours de ces dernières décennies, la QVT est devenue un enjeu stratégique, suscitant l'intérêt des chercheurs, des milieux de pratique et de diverses institutions (Berger-Douce, 2015). Répondant à la nécessité d'appréhender la QVT comme un phénomène organisationnel (Dupuis et al., 2009; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014), cette recherche exploratoire a permis l'identification de six parties prenantes impliquées dans les stratégies de QVT au sein d'organisations du secteur public québécois : employés, gestionnaires, haute direction, ressources humaines et comités, citoyens, politique, et les rôles qui leur sont dévolus. Elle a mis en lumière l'absence du rôle joué par les syndicats dans ces stratégies et l'importance des employés, des gestionnaires et de la haute direction. Parmi les raisons de ces parties prenantes pour implanter une stratégie de QVT, se dégage l'importance accordée à la performance, au bénéfice du citoyen, tout en satisfaisant une partie prenante essentielle à la réalisation des missions de ces organisations publiques : son capital humain. La performance, outre le fait d'être l'un des principaux enjeux du nouveau management public (Côté et Mazouz, 2005), est présente depuis la naissance du concept de QVT (Skrovan, 1983) et de l'administration publique (Waldo, 1948). Elle semble conduire à la validation de la définition suivante : « La QVT désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise » (ANI, 2013, p. 2). Une formule gagnante, intégrée à la culture organisationnelle, où les principales parties prenantes de ces organisations trouveraient leur intérêt. Du point de vue de la pratique, nos résultats soulignent que l'État employeur ne devrait pas faire l'économie d'une réflexion quant aux parties prenantes et aux raisons d'implantation d'une stratégie de QVT (Gagné, 2018). Comme le rappelait Waldo (1948), la notion d'efficacité de l'AP doit être socialement et humainement interprétée; la responsabilité sociale de l'État en matière de QVT ne doit donc pas être écartée au profit de la performance (Davis, 1977; OMS, 1976, 2015). En proposant une vision stratégique plus claire de la QVT, que ce soit par une intégration systématique de la QVT à la planification stratégique pour l'ensemble des organisations du secteur public, par la fixation d'objectifs en matière de QVT par les dirigeants des organisations publiques ou par l'intégration de la QVT aux négociations syndicales, l'État pourrait faciliter la gestion du changement et l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes des orientations stratégiques en matière de QVT de chaque organisation du secteur public (Collerette, 2009; Freeman, 1984; Pépin, 2005; Weick, 1995).

Pour finir, plusieurs pistes de recherche se dessinent pour favoriser la compréhension du concept de QVT au niveau organisationnel. Premièrement, la gestion de la QVT est-elle une compétence collective? Renverrait-elle à une capacité organisationnelle qui pourrait être appréhendée et évaluée en fonction du niveau de maturité de l'organisation en matière de QVT? Deuxièmement, il serait intéressant de savoir si l'absence d'apport stratégique de la DRH et de la partie prenante syndicale dans les stratégies de QVT se retrouve dans d'autres organisations comparables aux niveaux municipal, ministériel ou des organismes publics, notamment pour mieux en cerner les conséquences. Troisièmement, des recherches quantitatives d'envergure à ces trois niveaux (municipal, ministériel, organismes publics) pour valider et généraliser ces résultats, en sondant toutes les parties prenantes, y compris des citoyens, pourraient permettre de guider l'élaboration du prochain plan stratégique du SCT ainsi que l'élaboration de stratégies de QVT dans ce type d'organisation publique. Enfin, cette étude soulève certaines particularités communes des stratégies de



QVT au sein de ces trois organisations du secteur public, dont les enjeux et les conséquences quant à la définition de la QVT et aux stratégies de QVT. Il conviendrait, dès lors, de revenir sur le sens donné au terme QVT par les différentes parties prenantes et d'explorer davantage le rôle du SCT et de l'image de la fonction publique auprès des citoyens, afin de mieux les circonscrire.

RÉFÉRENCES

- Accord national interprofessionnel (ANI). (2013). *Qualité de vie au travail- Accord du 19 juin 2013*. https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf
- Alis, D. et Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management International*, 16(3), 25-37. <https://doi.org/10.7202/1011414ar>
- Andrews, R. et Boyne, G. A. (2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. *Public Administration Review*, 70(3), 443-454. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>
- Aon. (2018, 11 octobre). Lauréats « Employeurs de choix ». AON. <http://solutions.aon.ca/best-employers/fr/winners.aspx>
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 33(174), 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.115-130>
- Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together: the practice and theory of managerial craftsmanship*. Brookings Institution Press.
- Banque de développement du Canada (BDC). (2021, 27 janvier). *Responsabilité sociale d'entreprise*. BDC. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise>
- Berger-Douce, S. (2015). Regards croisés sur la qualité de vie au travail dans les PME. Présenté à RIODD.
- Bernier, L. (Éd.). (2015). *Public enterprises today : missions, performance and governance / Les entreprises publiques aujourd'hui : missions, performance, gouvernance. Learning from fifteen cases/Leçons de quinze études de cas*. Presses Interuniversitaires.
- Bherer, L. (2011). Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques. *Participations*, 1, 105-133. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0105>
- Bigi, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S. et Lanfranchi, J. (2013). Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'État face aux changements organisationnels? *Revue d'économie politique*, 123, 377-401. <https://doi.org/10.3917/redp.233.0377>
- Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/0020852307075686>
- 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*. Les Éditions Transcontinental.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed). Jossey-Bass.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2018, 30 juillet). *Santé au travail*. <https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/entreprise-en-sante.html>
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives*, Hors-série(8), 7-36.
- Castonguay, J., Dostie, B. et 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 No. 2011RP-15). CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2011RP-15.pdf>
- Chédotel, F. et Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective - deux études de cas. *@GRH*, 12(3), 15-38. <https://doi.org/10.3917/grh.012.0015>

- Chrétien, L., Arcand, G. et Tellier, G. (2010). *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise* (Rapport de recherche) (p. 74). Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/DefisAttractionRetention.pdf>
- CIUSSS. (2017, 1 août). *Nouvelle chaire de recherche en santé mentale et travail* – CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. <http://ciusssestml.gouv.qc.ca/nouvelles/2017/nouvelle-chaire-de-recherche-en-sante-mentale-et-travail/>
- Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement? *Gestion*, 34(4), 39-47. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0039>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2015). *Projet de recherche sous forme d'étude de cas*. Calgary, Canada. <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4413360>
- Côté, L. et Mazouz, B. (2005). *Les effets de la Loi sur l'administration publique sur la qualité des services et sur la gestion dans les ministères et les organismes publics* (Rapport d'étude sur les cinq années de la loi sur l'administration publique) (p. 44). Conseil du Trésor du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/effets_LAP.pdf
- Creswell, J. W. et Creswell, J. W. (2006). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (2nd ed). Sage Publications.
- Cropanzano, R. et Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>
- Davis, L. E. et Cherno, A. B. (1975). *The quality of working life. vol. 1: Problems, prospects and the state of the art*. The Free Pr. [u.a.].
- Davoine, L., Erhel, C. et Guergoat-Larivière, M. (2008). Monitoring quality in work : European Employment Strategy indicators and beyond. *International Labour Review*, 147(2-3), 163-198. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2008.00030.x>
- Deslauriers, J., Gagné, R. et Paré, J. (2016). *Les défusions municipales, 10 ans plus tard. État des faits* (édité par Centre sur la productivité et la prospérité- Fondation Walter J. Somers). HEC Montréal. <http://cpp.hec.ca/wp-content/uploads/2016/09/PP-2016-03.pdf>
- De Waal, A. (2010). Achieving high performance in the public sector: What needs to be done? *Public Performance et Management Review*, 34(1), 81-103. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340105>
- Dewa, C. S., Chau, N. et Dermer, S. (2010). Examining the Comparative Incidence and Costs of Physical and Mental Health-Related Disabilities in an Employed Population. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52, 758-762. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3181e8cfb5>
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., Durand, P. et Blanc, M.-E. (2016). *Pratiques de gestion et réclamations pour problèmes de santé mentale : Un portrait de six entreprises efficaces de l'étude SALVÉO*. Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale. http://www.ertsm.umontreal.ca/wp-content/uploads/2013/11/ERTSM_Etudes_de_Cas_2016.pdf
- Dumdum U, Lowe K et Avolio B. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In Avolio BJ, Yammarino FJ, editors. *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* 10th anniversary edition (Monographs in Leadership and Management, Volume 5). Emerald Group Publishing Limited, p. 39–70.
- Dupuis, G., Martel, J.-P., Voinil, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail l'Inventaire systématique de qualité de vie au travail (ISQVTC) : bilan des connaissances*. Montréal : CLIPP. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1945593>
- Durat, L. et Bollecker, M. (2012). La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux de service. *Politiques et management Public*, 29(2), 145-165. <https://doi.org/10.3166/pmp.29>
- Emery, Y. et Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. L'Harmattan.
- Executive Agency for Health and Consumers (EAHC) (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Matrix. http://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/matrix_economic_analysis_mh_promotion_en.pdf
- Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Fournier, S. (2017). Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements. *Gestion et management public*, me 6/2(4), 67-88. <https://doi.org/10.3917/gmp.062.0067>



- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. et de Collex, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Gagné, D. (2018). La révolution 4.0 : le retour du pendule pour les travailleurs et travailleuses du XXI^e siècle? *Ad Machina*, 2(1). <https://doi.org/10.1522/radm.no1.914>
- Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W. et Metz, R. D. (2014). Do Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000276>
- Gogoleva, A. S., Sorokin, P. S. et 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. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2513792>
- Gortner, H. F., Malher, J., Bell Nicholson, J., Dumas, A. et Maltais, D. (2000). *La gestion des organisations publiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Gosselin, A. et Morvan, D. (2016). La gestion des talents : Quatre questions à débattre au comité de direction. *Gestion*, 41(1), 42-49. <https://doi.org/10.3917/riges.411.0042>
- Great Place to Work. (2018, 11 octobre). *Best Workplaces*. <https://www.greatplacetowork.ca/en/best-workplaces/best-workplaces-in-canada-1000-employees>
- Groupe CSA, Bureau de normalisation du Québec et Commission canadienne de la santé mentale. (2013). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes*. <https://www.csagroup.org/store-resources/documents/codes-and-standards/2422141.pdf>
- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi:10.1177/1525822X05279903
- Hage, J. et Hollingsworth, J. R. (2000). A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions. *Organization Studies*, 21(5), 971-1004. doi:10.1177/0170840600215006
- Harrison, D. (2007). L'innovation du travail et le vieillissement de la main-d'œuvre dans l'administration publique. In D.-G. Tremblay, *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* (p. 127-142). Presses de l'Université du Québec.
- Hartley, J. et Rashman, L. (2018). L'innovation et l'apprentissage interorganisationnel dans le contexte de la réforme du service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84, 241-260. <https://doi.org/10.3917/risa.842.0241>
- Harvey, R. (2017, 29 avril). *Pour une qualité de vie au travail*. <https://www.ledevoir.com/economic/497318/csq-pour-une-qualite-de-vie-au-travail>
- Heiskanen, T. et Jokinen, E. (2013). Stability and change of the quality of working life in restructuring municipalities. *Social Indicators Research*, 118(2), 579-599. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0429-1>
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N. et Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Hudon, P.-A. et Mazouz, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public*, 3(4), 7-22. <https://doi.org/10.3917/gmp.032.0007>
- Institut de la statistique du Québec (2021). *Attentes des entreprises du Québec pour le troisième trimestre de 2021*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/attentes-des-entreprises-du-quebec-pour-le-troisieme-trimestre-de-2021>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P., Fréry, F. et Johnson, G. (2014). *Stratégie* (10^e éd.). Pearson France.

- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. et Voet, J. V. D. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92, 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Lagacé, M. C., Rinfret, N., Deschamps, C. et Benhadji, A. (2013). Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel : deux compétences nécessaires pour mobiliser les gestionnaires dans la conduite du changement. *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 9(1).
- Lapointe, P.-A. (2022). Recadrage critique du récit managérial des mutations organisationnelles. L'introduction du lean et la crise du travail dans les hôpitaux et les CHSLD du Québec. *Ad Machina*, 6(1), 196-218. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1510>
- Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S. et Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels? *Le travail humain*, 77(4), 351. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N. et Houffort, N. (2012). Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Canadian Public Administration*, 55(2), 291-314. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2012.00223.x>
- Lemire, L., Charest, E.-A., Martel, G. et Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines* (2e édition). Presses de l'Université du Québec.
- Lemire, L. et Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Presses de l'Université du Québec.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. et Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.01.002>
- 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). <https://doi.org/10.3917/neg.019.0097>
- Marchesnay, M. (2009). *Le « petit entrepreneur » en développement durable- Essai de typologie*. Présenté à RIODD, Lille, France.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Mazouz, B. (Éd.). (2014). *La stratégie des organisations de l'État : contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*. Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B. et Gagnon, S. (dir.). (2019). *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*. Presses de l'Université du Québec.
- Mercier, J. (2010). *L'administration publique : de l'École classique au nouveau management public* (7^e éd.). Les Presses de l'Université Laval.
- Mercier, S. et Gond, J.-P. (2005). La théorie des parties prenantes. *Working Papers CREGO*.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2020a). *État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen termes : Diagnostics pour 500 professions* (p. 64). Gouvernement du Québec
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J. et Antes, A. L. (2009). Leadership Research: Traditions, Developments and Current Directions. In D. A. Buchanan et A. Bryman, *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (p. 111-127). Sage Publications.
- Nuria Noguier, S. (s. d.). Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable. Une approche stratégique du dialogue entre entreprises et parties prenantes (p. 8). http://globaldialogue.ca/doc/Ouvrir_la_porte_a_vos_parties_prenante.pdf
- Orazi, D. C., Turrini, A. et Valotti, G. (2013). Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique. *Revue Internationale des Sciences administratives*, 79(3), 521-541. <https://doi.org/10.3917/risa.793.0521>



- Organisation mondiale de la santé (OMS). (1948). *Préambule à la constitution de l'Organisation mondiale de la santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la santé*, Pub. L. No. Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé, n.2 p. 100.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2017). *Protection de la santé des travailleurs*. <http://www.who.int/fr/news-room/factsheets/detail/protecting-workers-health>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e édition). Armand Colin.
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises : De la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247-248(1), 129-137. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0129>
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 43-67. <https://doi.org/10.7202/1008523ar>
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M. et Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197-228. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0197>
- Parenteau, C., Dagenais-Desmarais, V. et 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.
- Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion*, 30(2), 24-33. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0024>
- Raadschelders, J. C. n. (2008). Understanding Government: Four Intellectual Traditions in the Study of Public Administration. *Public Administration*, 86(4), 925-949. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00742.x>
- Rosanvallon, P. (2008). *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*. Seuil.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.
- Roy, S. N. (2009). *L'étude de cas*. In *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. (4e édition, p. 159-184). Presses de l'Université du Québec.
- Russo, A. et Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital : CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). (2016). *Vers une vision du cheminement de carrière du personnel d'encadrement de la fonction publique québécois*. Table des partenaires sur le renforcement du leadership de gestion.
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). (2012). *Une fonction publique moderne au service des Québécois : stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*. <http://www.deslibris.ca/ID/237174>
- Skrovan, D. J. (1983). *Quality of work life : perspectives for business and the public sector*. (American Society for Training and Development, Éd.). Addison-Wesley Pub. Co.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. et Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 17-42. <https://doi.org/10.7202/1008522ar>
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Tornare, J. et Rinfret, N. (2018). Pour une meilleure compréhension des enjeux de qualité de vie et de qualité de vie au travail du secteur public au Québec : rétrospective historique. *Initio*, (2), 62-74.

- Van De Voorde, K., Paauwe, J. et 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Waldo, D. (1948). *The administrative State: a study of the political theory of american public administration*. Ronald Press.
- Walker, R. M., Boyne, G. A. et Brewer, G. A. (2010). *Public management and performance: research directions*. Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell Publishers.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Workday Peakon (2023). *Employee expectations 2022*. <https://heartbeat.peakon.com/reports/employee-expectations-2022/>
- Wright, P. M. et McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital : putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Zelenski, J., Murphy, S. et Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>