

# Santé organisationnelle : quels défis attendent les chercheurs de demain ?

Philippe Dubreuil, Justine Dima, Marie-Pier Boivin, France St-Hilaire et François Courcy

Volume 5, numéro 1, avril 2019

Numéro thématique sur la santé organisationnelle

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095761ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095761ar>

[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

Dubreuil, P., Dima, J., Boivin, M.-P., St-Hilaire, F. & Courcy, F. (2019). Santé organisationnelle : quels défis attendent les chercheurs de demain ? *Humain et Organisation*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.7202/1095761ar>

Résumé de l'article

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

## Santé organisationnelle : quels défis attendent les chercheurs de demain ?

Philippe Dubreuil<sup>1</sup>, Justine Dima<sup>2</sup>, Marie-Pier Boivin<sup>3</sup>, France St-Hilaire<sup>4</sup> et François Courcy<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Université du Québec à Trois-Rivières, [philippe.dubreuil@uqtr.ca](mailto:philippe.dubreuil@uqtr.ca)

<sup>2</sup> Université Laval

<sup>3</sup> Université de Sherbrooke

<sup>4</sup> Université de Sherbrooke

<sup>5</sup> Université de Sherbrooke

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

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

### Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Méthode

### *Participants et procédure*

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

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

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

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

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

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

### ***Stratégie d'analyse***

Les mots-clés<sup>2</sup> recueillis lors des ateliers interactifs ont fait l'objet d'une analyse qualitative rigoureuse. La stratégie adoptée est celle de l'analyse thématique inductive qui consiste à extraire des thèmes dans les données (Braun & Clarke, 2006), sans thèmes a priori. Le défi de ce type d'analyse repose sur la capacité à trouver des libellés évocateurs pour les mots-clés similaires ainsi qu'à regrouper les libellés sous des thèmes porteurs de sens. Lorsque les mots-clés transmis par les participants étaient flous ou polysémiques, les enregistrements des tables étaient écoutés afin de bien comprendre le sens des propos sur les mots-clés retenus et partagés. Deux étudiantes au doctorat spécialisées en santé psychologique au travail ont procédé à un premier codage des mots-clés (identification des libellés et leur thématization) qui a été soumis à une troisième codeuse, chercheuse et spécialiste de la SO. Dès lors, un processus itératif a été entrepris afin de revoir le codage pour les quatre ateliers, et ce, jusqu'à ce que l'arbre de codes initial soit satisfaisant. Enfin, le résultat de l'analyse a été soumis à un quatrième codeur, chercheur également spécialisé en SO, afin d'examiner la justesse du codage et d'amener les précisions nécessaires.

### **Résultats**

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

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

<sup>2</sup> Ci-après en caractères italiques.

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

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

**Tableau 1**

*Arbre thématique des résultats*

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

Note : n = 104

## Santé organisationnelle

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

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

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

## Meilleures pratiques

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

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

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

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

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

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

### **Environnement évolutif**

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

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

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

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

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

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

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

## Discussion

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

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

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



## Références

- Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 129–137. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.1037/0735-7028.30.2.129>
- Audoux, C., & Gillet, A. (2011). Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction. *Revue Interventions économiques*, 43, 1-19. Repéré à : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1347>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (2012). *The Oxford handbook of positive organization scholarship*. New York, NY : Oxford University Press.
- Community for Responsible Research in Business and Management (CRRBM) (2017). *A vision of responsible research in business and management: Striving for useful and credible knowledge*. Repéré à : [https://rrbm.network/wp-content/uploads/2017/09/White\\_Paper.pdf](https://rrbm.network/wp-content/uploads/2017/09/White_Paper.pdf)
- Courcy, F., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2018). Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(2), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.07.002>
- Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F., & Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec ? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 68(4), 661–681. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.7202/1023010ar>
- Henderson, J. (2010). Expert and lay knowledge: A sociological perspective. *Nutrition & Dietetics*, 67, 4-5. <https://doi.org/10.1111/j.1747-0080.2010.01409.x>
- Johnson, M. L. (2014). *La recherche collaborative : apprentissages et guide*. Repéré à : [https://socialsciences.uottawa.ca/cura/sites/socialsciences.uottawa.ca.cura/files/guide\\_rech\\_coll\\_ab\\_final.pdf](https://socialsciences.uottawa.ca/cura/sites/socialsciences.uottawa.ca.cura/files/guide_rech_coll_ab_final.pdf)
- Kaplan, S., DeShon, R. P., & Tetrick, L. E. (2017). The bigger picture of employee well-being: Its role for individuals, families and societies. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*. Repéré à : [http://www.siop.org/SIOP-SHRM/2017\\_02\\_SHRM-SIOP\\_Employee\\_Well-being.pdf](http://www.siop.org/SIOP-SHRM/2017_02_SHRM-SIOP_Employee_Well-being.pdf)
- Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational Health Psychology*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2007). Advances in occupational health: From a stressful beginning to a positive future. *Journal of Management*, 33(6), 809–840. <https://doi.org/biblioproxy.uqtr.ca/10.1177/0149206307307634>
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2012). *Research compendium: The NIOSH total worker health™ program: Seminal Research paper 2012*. Washington, DC: Auteur.
- Stenfors-Hayes, T., Hasson, H., Augustsson, H., Hvitfeldt Forsberg, H., & von Thiele Schwarz, U. (2014). Merging occupational health, safety and health promotion with lean: An integrated systems approach (the Leanhealth project). Dans C. Biron, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Éds.), *Creating healthy workplaces: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness* (pp. 281-298), Farnham, VT: Gower.
- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562-570. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.10.584>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521–537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087>