ÉNAP ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Thèse de doctorat présentée à l'École nationale d'administration publique dans le cadre du programme de doctorat en administration publique pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.)

Thèse par articles intitulée

L'approche systémique de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel : prise en compte des parties prenantes et des spécificités de l'environnement.

Proposition d'un cadre d'analyse et étude de cas multiples au sein du secteur public québécois.

Présentée par

Jessica Tornare

Juin 2022

© Jessica Tornare, 2022

La thèse par articles intitulée

L'approche systémique de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel : prise en compte des parties prenantes et des spécificités de l'environnement.

Proposition d'un cadre d'analyse et étude de cas multiples au sein du secteur public québécois.

Présentée par

Jessica Tornare

Est évaluée par les membres du jury de thèse suivants :

Maude Boulet, Ph. D., professeure, École nationale d'administration publique et présidente
Natalie Rinfret, Ph. D., professeure, École nationale d'administration publique et directrice de thèse
Christian Boudreau, Ph. D., professeur, École nationale d'administration publique et examinateur
Roland Foucher, Ph. D., professeur, Université du Québec en Outaouais et examinateur externe

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes et les organisations qui ont contribué à cette thèse et à cette aventure doctorale, notamment :

- Natalie, en particulier pour sa confiance, ses encouragements et son goût de transmettre. Merci d'avoir accepté et soutenu ce projet.
- L'AEENAP, la Chaire en leadership dans le secteur public (notamment Justine et Jacinthe), l'ENAP, Monsieur Leclerc, à titre posthume, MITACS et Alia Conseil (article 1) pour leur contribution à son financement.
- Mes collègues doctorants, pour les tranches de vie « doctorale » partagées, notamment Élodie, Marie, Marc-Antoine, Miché, Naïma, Nancy et Léo.
- Les professeurs Maude Boulet, Christian Boudreau et Roland Foucher, membres du jury, pour leurs précieux commentaires.
- Les professeurs dont l'enseignement, le parcours ou l'accompagnement ont été inspirants, notamment Éric Charest, Louis Demers, Isabelle Fortier, Louise Lemire, Marie-Christine Therrien et Rémy Trudel.
- Les étudiants de l'ENAP, dont les travaux et les parcours sont une source d'inspiration et de réflexion.
- Ma petite famille. Édouard, Charles, Marie et Gabriel : j'espère vous avoir partagé le goût d'apprendre et de questionner.

Une pensée particulière à tous ceux qui ont généreusement partagé, avec franchise, leur expérience et leur ressenti en lien avec la qualité de vie au travail au sein des organisations publiques.

RÉSUMÉ

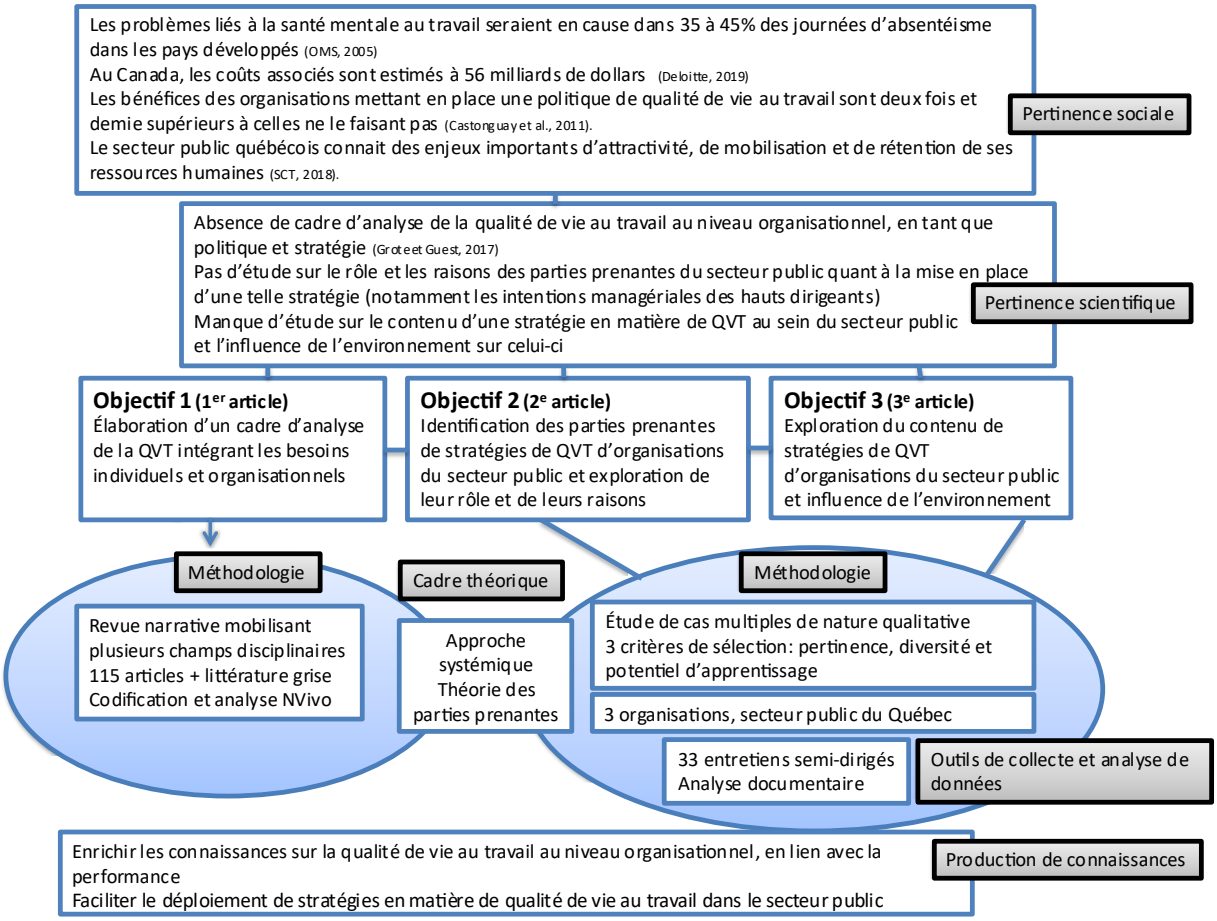
Ces dernières décennies, la qualité de vie au travail (QVT) est devenue un enjeu majeur (Grote et Guest, 2017) pour la plupart des organisations publiques des pays occidentaux. Pourtant, peu d'études ont porté sur la QVT au niveau organisationnel pendant cette période. Cette thèse vise à contribuer à l'avancement des connaissances sur ce sujet en explorant et en appréhendant la QVT liée à la performance au niveau organisationnel, notamment en tant que stratégie. Elle poursuit trois objectifs spécifiques, correspondant chacun à une étude publiée sous forme d'article, afin de faciliter la diffusion des connaissances : a) cerner les besoins organisationnels en matière de QVT en intégrant les besoins individuels et proposer un cadre d'analyse dont le vecteur principal est la performance; b) identifier les parties prenantes de la stratégie de QVT au sein d'organisations du secteur public, leur rôle et leurs raisons quant à l'élaboration et au déploiement de cette stratégie; c) explorer et analyser les principaux axes de stratégies de qualité de vie au travail déployés au sein d'organisations publiques. Le premier objectif est de nature théorique, tandis que les deux autres sont de nature empirique à visée exploratoire. Compte tenu de l'imbrication étroite entre le contexte organisationnel et les composantes du cadre d'analyse, une méthode qualitative d'étude de cas multiples est utilisée. Trois organisations publiques québécoises sont retenues. La collecte de données, réalisée de septembre 2017 à mars 2018, repose sur 33 entrevues semi-dirigées et l'analyse de documents internes et externes de ces organisations. Elle s'appuie, d'une part, sur une approche systémique et, d'autre part, sur la théorie des parties prenantes de Freeman (Freeman, 1984; Freeman et Reed, 1983).

En premier lieu, cette recherche permet d'appréhender la QVT comme une politique organisationnelle, grâce à la proposition d'un cadre d'analyse regroupant neuf dimensions et leviers essentiels, intégrant les besoins individuels et organisationnels en matière de performance et de QVT. Cette prise en compte de la QVT en tant que politique organisationnelle permet d'explorer la cohérence des pratiques, tant au niveau horizontal (dimensions individuelles) que vertical (dimensions organisationnelles/ leviers), afin que la QVT devienne un vecteur de la performance. En deuxième lieu, elle identifie six parties prenantes impliquées dans les stratégies de QVT au sein de ces trois organisations publiques, soit les employés, les gestionnaires, la haute direction, les ressources humaines et les comités, les citoyens, le politique et les rôles qui leur sont dévolus. Elle met en lumière l'importance des employés, des gestionnaires et de la haute direction et l'absence du rôle joué par les syndicats dans ces stratégies. Parmi les principales raisons avancées par ces parties prenantes pour déployer une stratégie de QVT figurent la performance, au bénéfice du citoyen notamment, tout en améliorant la mobilisation, l'attractivité, la rétention et la santé d'une partie prenante essentielle à la réalisation des missions de ces organisations publiques, leurs employés. En dernier lieu, cette recherche analyse les huit axes prioritaires des stratégies de QVT de ces organisations publiques - pratiques de gestion, stratégie, environnement de travail, reconnaissance, relations, développement professionnel, autonomie et conciliation travail-vie personnelle - et contextualise ces résultats au regard de leur environnement. Les limites de cette recherche et des pistes de recherches futures sont proposées en conclusion. Cette recherche participe ainsi à l'accumulation de connaissances en matière de santé et de

performance au travail. D'une part, elle suggère un cadre d'analyse intégrant la perspective de l'organisation et, d'autre part, elle favorise la poursuite d'études sur la mise en œuvre et la généralisation de stratégies de qualité de vie au travail au sein du secteur public. La figure 1, présentée à la page suivante, synthétise la thèse.

Mots clés : Qualité de vie au travail, politique, stratégie, secteur public, approche systémique, parties prenantes, études de cas.

Figure 1 : Synthèse de la thèse



ABSTRACT

In recent decades, quality of work life (QWL) has become a major issue for most public organizations in Western countries (Grote et Guest, 2017). Yet, few studies have focused on QWL at the organizational level during this period. This thesis aims to contribute to this research by exploring and understanding performance-related QWL at the organizational level, particularly as a strategy. It has three specific objectives, each corresponding to a study published in the form of an article, in order to facilitate the dissemination of knowledge: a) to identify organizational needs in terms of QWL by integrating individual needs and to propose a framework of analysis in which the main vector is performance; b) to identify the stakeholders of the QWL strategy within public sector organizations, their role and their reasons for developing and deploying this strategy; c) to explore and analyze the main lines of quality of work life strategies deployed within public organizations. The first objective is theoretical in nature, while the other two are empirical and exploratory. Given the close interrelationship between the organizational context and the components of the analytical framework, a qualitative method of multiple case studies is used. Three Quebec public organizations were selected. The data collection, conducted from September 2017 to March 2018, is based on 33 semi-structured interviews and the analysis of internal and external documents of these organizations. It is based, on the one hand, on a systemic approach and, on the other hand, on Freeman's stakeholder theory (Freeman, 1984; Freeman and Reed, 1983).

Firstly, this research allows us to understand QWL as an organizational policy, due to the proposal of an analytical framework grouping nine essential dimensions and levers, integrating individual and organizational needs in terms of performance and QWL. This consideration of QWL as an organizational policy makes it possible to explore the coherence of practices, both horizontally (individual dimensions) and vertically (organizational dimensions/levers), so that QWL becomes a vector of performance. Second, she identifies six stakeholders involved in QWL strategies in these three public organizations - employees, managers, senior management, human resources and committees, citizens, and politicians - and the roles assigned to them. It highlights the importance of employees, managers and senior management and the absence of the role played by unions in these strategies. Among the main reasons put forward by these stakeholders for deploying a QWL strategy are performance, for the benefit of the citizen in particular, while improving the mobilization, attractiveness, retention and health of a stakeholder essential to the achievement of the missions of these public organizations, their employees. Finally, it analyzes the eight priority areas of the QWL strategies of these public organizations - management practices, strategy, work environment, recognition, relationships, professional development, autonomy and work-life balance - and contextualizes these results in relation to their environment. The limitations of this research and the avenues for future research arising from it are proposed in the conclusion. This research thus contributes to the accumulation of knowledge on health and performance at work. On the one hand, it suggests an analytical framework that integrates the organizational perspective and, on the other hand, it encourages further studies on the implementation and generalization of quality of work life strategies in the public sector.

Keywords: Quality of working life, policy, strategy, public sector, systemic approach, stakeholder theory, case study.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE **1**

Visée de la présente thèse 3

Structure de la thèse 4

Contribution des auteurs et présentation des articles 5

PARTIE I CADRE DE RÉFÉRENCE **6**

CHAPITRE 1 ..... **7**

PROBLÉMATIQUE **7**

1.1 Qualité de vie au travail au Canada et au Québec : une situation préoccupante 7

1.2 Historique de la qualité de vie au travail au sein du secteur public 8

1.3 Zoom sur la qualité de vie au travail au sein du secteur public québécois à l'aube du XXIe siècle 11

CHAPITRE 2 ..... **14**

CADRE DE RECHERCHE **14**

2.1 Origines et évolution du concept de QVT 14

2.2 Définition du concept de qualité de vie au travail 17

2.2.1 Qualité de vie et qualité de vie au travail *21*

2.2.2 Aspects individuels, sociaux et organisationnels de la qualité de vie au travail *23*

2.2.3 Nature de la qualité de vie au travail *24*

2.3 Qualité de vie au travail : de multiples concepts connexes 26

2.4. Principales perspectives sur la qualité de vie au travail 28

2.5 Dimensions de la QVT 30

2.6 Approche systémique : une prise en compte de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel 37

2.7 Parties prenantes de la qualité de vie au travail au sein de l'organisation 43

2.7.1 Parties prenantes : définition *43*

2.7.2 Parties prenantes : recension des écrits *44*

2.8 Stratégie de QVT 48

2.8.1 Présentation et définition du concept de stratégie *48*

2.8.2 Présentation et définition de la stratégie en matière de qualité de vie au travail *49*

2.8.3 Prise en compte des raisons des parties prenantes quant à la stratégie de QVT *52*

2.8.4 Focus sur les liens entre performance, QVT et gestion des ressources humaines au sein du secteur public *54*
2.9 CONCLUSION 57
CHAPITRE 3 ..... **61**
SYNTHÈSE DU CADRE DE RECHERCHE **61**
3.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE 61
Objectif 1 : Élaboration d'un cadre d'analyse de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel *61*
Objectif 2 : Identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons *62*
Objectif 3 : Exploration de la stratégie en matière de qualité de vie au travail *63*
CHAPITRE 4 ..... **65**
MÉTHODOLOGIE **65**
4.1 REVUE NARRATIVE 66
4.1.1 Codification et analyse des données *67*
4.2 ÉTUDE DE CAS MULTIPLES 69
4.3 CRITÈRES DE SÉLECTION DES CAS 70
4.4 SÉLECTION ET DESCRIPTION DES CAS 72
4.4.1 Description du cas 1 ..... *77*
4.4.2 Description du cas 2 ..... *77*
4.4.3 Description du cas 3 ..... *78*
4.5 OUTILS DE COLLECTE ET DE PRODUCTION DE DONNÉES 80
4.6 CHOIX DES PARTICIPANTS 82
4.7 CONSTITUTION DU CORPUS DOCUMENTAIRE 83
4.8 CODIFICATION ET ANALYSE DES DONNÉES 84
4.9 RIGUEUR, CRÉDIBILITÉ ET TRANSFÉRABILITÉ DE L'ÉTUDE 85
PARTIE II **88**
DÉVELOPPEMENT **88**
CHAPITRE 5 ..... **89**
LA PERFORMANCE COMME VECTEUR DES BESOINS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS : CADRE D'ANALYSE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (ARTICLE 1) **89**
5.1 RÉSUMÉ 89

5.2 INTRODUCTION 89
5.3 CONTEXTE THÉORIQUE 91
5.4 OBJECTIFS 93
5.5 MÉTHODE 94
5.6 CONSTATS ET DISCUSSION 97
5.6.1 Les dimensions des études centrées sur la qualité de vie au travail des individus 97
5.6.2 Performance et qualité de vie au travail : les dimensions organisationnelles à prendre en compte 99
5.6.3 Un alignement horizontal et vertical indispensable 101
5.7 CONCLUSION 102
5.8 RÉFÉRENCES 104

CHAPITRE 6 114

STRATÉGIE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU SEIN D'ORGANISATIONS PUBLIQUES QUÉBÉCOISES : IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES ET EXPLORATION DE LEUR RÔLE ET DE LEURS RAISONS (ARTICLE 2) 114

6.1 RÉSUMÉ 114
Abstract 115
6.2 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UN ENJEU MAJEUR 115
6.2.1 Un problème sociétal 115
6.2.2 Une qualité de vie au travail en déclin au sein de l'administration publique québécoise 116
6.2.3 La stratégie organisationnelle en matière de qualité de vie au travail et ses parties prenantes 116
6.3 PRÉSENTATION THÉORIQUE DES CONCEPTS MOBILISÉS 118
6.3.1 Qualité de vie au travail et stratégie 118
6.3.2 Théorie des parties prenantes et parties prenantes de la stratégie organisationnelle de qualité de vie au travail. 118
6.3.3 Pourquoi mettre en place une stratégie en matière de qualité de vie au travail ? 120
6.4 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE 122
6.5 IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES ET DE LEUR RÔLE 124
6.6 LES RAISONS INVOQUÉES PAR LES PARTIES PRENANTES POUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE QVT 129
6.7 DISCUSSION 132
6.7.1 Les parties prenantes et leur rôle 132
6.7.2 Les raisons justifiant l'implantation de stratégies de QVT 135
6.8 CONCLUSION ET PISTES DE RECHERCHES 136

6.9 RÉFÉRENCES 138

CHAPITRE 7 147

LES ORGANISATIONS PUBLIQUES DU QUÉBEC FACE À LA NÉCESSITÉ D'ATTIRER, DE RETENIR ET DE MOBILISER LEUR CAPITAL HUMAIN. ÉTUDE DE TROIS CAS EXPLORATOIRES DE POLITIQUE STRATÉGIQUE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (ARTICLE 3) 147

7.1 RÉSUMÉ 147

Abstract 148

7.2 INTRODUCTION 149

7.2.1 Le contexte du secteur public québécois 150

7.3 LA POLITIQUE STRATÉGIQUE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL 151

7.4 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU NIVEAU ORGANISATIONNEL, SOUS LE PRISME DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES 153

7.5 MÉTHODE 154

7.5.1 Sélection et présentation des cas et des participants 154

7.5.2 Source des données 155

7.5.3 Limites de la recherche 156

7.6 RÉSULTATS 156

7.7 DISCUSSION 162

7.7.1 Une analyse systémique de l'environnement et des parties prenantes 162

7.7.2 Les priorités identifiées par les parties prenantes au regard de la littérature 163

7.8 CONCLUSION 165

7.9 RÉFÉRENCES 166

PARTIE III 172

SYNTHÈSE ET CONCLUSION 172

CHAPITRE 8 173

DISCUSSION GÉNÉRALE 173

8.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 173

8.2 INTÉRÊT DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE : L'APPRÉHENSION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL EN TANT QUE STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE 181

8.2.1 Principales contributions de l'approche systémique 181

8.2.2 Implications pour la pratique de cette approche 183

8.3 MIEUX PRENDRE EN COMPTE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES 184

8.3.1 Principales contributions de la prise en compte des parties prenantes *185*
8.3.2 Implications pour la pratique de la prise en compte des parties prenantes *186*
8.4 CADRE INTÉGRÉ POUR PRENDRE EN COMPTE LES PARTICULARITÉS DE LA POLITIQUE ET DE LA STRATÉGIE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET DE SES PARTIES PRENANTES AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES 187
8.4.1 Principales contributions théoriques d'un cadre intégré *187*
8.4.2 Implications pour la pratique d'un cadre intégré *190*

CHAPITRE 9 195

LIMITES, PISTES de la recherche ET CONCLUSION 195

9.1 LIMITES DE LA RECHERCHE 195
9.2 PISTES DE RECHERCHE 197
9.2.1 Co-construction de la définition de QVT et rôle des parties prenantes *197*
9.2.2 Généralisation des résultats au sein du secteur public *197*
9.2.3 Cadre d'analyse exploratoire : validation et opérationnalisation *199*
9.2.4 Exploration de la maturité organisationnelle en matière de QVT *200*
9.3 CONCLUSION 201

RÉFÉRENCES 204

ANNEXE A 239

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF PUBLIC AU QUÉBEC DE 1981 À 2010 239

ANNEXE B 240

GUIDE D'ENTRETIEN 240

ANNEXE C 242

COURRIEL AVANT ENTRETIEN 242

ANNEXE D 243

INFORMATIONS PRÉALABLES ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT 243

ANNEXE E 246

CERTIFICATION DE CONFORMITÉ ÉTHIQUE 246

ANNEXE F 247

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS 247

ANNEXE G 248

LISTE DES CITATIONS RETENUES POUR ILLUSTRER LES THÈMES PAR RUBRIQUE.....248

ANNEXE H.....251

AUTORISATION DE REPRODUCTION ARTICLE 1.....251

ANNEXE I 252

AUTORISATION DE REPRODUCTION ARTICLE 3.....252

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste chronologique des principales définitions de la QVT selon les auteurs 18
Tableau 2 : Liste des dimensions de la qualité de vie au travail par auteur(s) 31
Tableau 3 : Principales propriétés d'un système 40
Tableau 4 : Synthèse des objectifs de codification et d'analyse de la première phase de recherche 68
Tableau 5 : Synthèse des objectifs de codification et d'analyse de la deuxième phase de recherche 69
Tableau 6 : Organismes, normes et palmarès de promotion de la QVT 72
Tableau 7 : Synthèse des critères des cas sélectionnés 76
Tableau 8 : Synthèse de la description des cas 79
Tableau 9 : Liste des participants par fonction 83
Tableau 10 : Liste des rubriques et des thèmes retenus 85
Tableau 11 : Revue narrative des dimensions liées à la QVT des individus 95
Tableau 12 : Étape 2. Revue narrative des dimensions organisationnelles liées à la QVT 96
Tableau 13 : Rôle des parties prenantes dans les étapes de la stratégie de QVT selon les participants 129
Tableau 14 : Liste des raisons mentionnées par les participants pour la mise en place d'une stratégie de QVT 132
Tableau 15 : Récapitulatif des critères de sélection des cas 154
Tableau 16 : Synthèse des principaux éléments de la stratégie de QVT et singularités des cas 176
Tableau 17 : Synthèse du contenu de la recension et des articles 179
Tableau 18 : Synthèse des principaux apports de la thèse 192

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Synthèse de la thèse iv
Figure 2 : Modèle de qualité de vie 22
Figure 3 : Schéma systémique d'une organisation 39
Figure 4 : Approche systémique et la qualité de vie au travail 42
Figure 5 : Parties prenantes du secteur public 45
Figure 6 : Influence de l'environnement sur les intentions stratégiques 50
Figure 7 : Intégration de l'approche systémique et des parties prenantes pour l'élaboration d'une stratégie de QVT 59
Figure 8 : Approche systémique 93
Figure 9 : Performance et qualité de vie au travail : les dimensions 97
Figure 10 : Effets d'une politique organisationnelle de qualité de vie au travail sur la performance individuelle et organisationnelle 102
Figure 11 : Environnement externe des organisations publiques québécoises 188
Figure 12 : Influence de l'environnement sur la stratégie de qualité de vie au travail ... 190

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ANI	Accord national interprofessionnel
AP	Administration publique
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CTVP	Conciliation travail-vie personnelle
DRH	Directeur des ressources humaines
NMP	Nouveau management public
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OMS	Organisation mondiale de la santé
QVT	Qualité de vie au travail
QWT	*Quality of work life*
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor du Québec

GLOSSAIRE

Approche systémique : approche considérée comme un métamodèle, un outil général d'observation ou une grille de lecture permettant l'analyse et l'appréhension d'un phénomène en tenant compte des divers éléments en interaction constituant un système ouvert ou fermé (Rouleau, 2011).

Qualité de vie : perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes (Organisation mondiale de la santé [OMS], 1996; WHOQOL Group, 1994).

Qualité de vie au travail (QVT) : perception qu'a un individu de sa vie au travail, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Cette perception englobe de manière complexe sa santé physique au travail, son état psychologique au travail, son niveau d'indépendance au travail, ses relations sociales au travail, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement de travail (adaptation de la définition du concept de qualité de vie, OMS, 1996; WHOQOL Group, 1994).

Parties prenantes : tout groupe d'individus ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels (Freeman et Reed, 1983).

Performance individuelle : ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de compétence et de contributions aux objectifs (Campbell, 1999).

Performance organisationnelle : résultats ultimes d'une organisation et moyens utilisés pour produire ces résultats. Ce concept englobe les notions de productivité, d'efficacité et d'efficience (Maltais, 2012).

Politique organisationnelle de qualité de vie au travail : ensemble de mesures (au sens de dispositions ou programmes) et d'actions au sein d'une organisation visant à privilégier la QVT (Berger-Douce, 2015; DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014).

Raison : ce qui explique, justifie un fait, un acte (Larousse, 2021). Les raisons individuelles découlent des valeurs, croyances, perceptions et de l'analyse de l'information disponible (Fishbein et Ajzen, 1975).

Responsabilité sociale des entreprises ou des organisations (ou responsabilité sociétale des entreprises ou des organisations) : intégration par les entreprises ou les organisations de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes (Banque de développement du Canada [BDC], 2021).

Stratégie : « détermination des buts et objectifs de base et à long terme d'une organisation, ainsi que l'adoption d'une série d'actions et l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte de ceux-ci » (Chandler, 1962, p. 13).

Stratégie de qualité de vie au travail : 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 l'atteinte de ceux-ci, avec comme résultante l'obtention d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme (adaptation de la définition du concept de stratégie, Chandler, 1962). Les actions et ressources comprennent l'ensemble des programmes, procédures, régulations ou politiques opérationnelles nécessaires à l'atteinte des buts et objectifs en matière de qualité de vie au travail. Cette stratégie vise à privilégier la qualité de vie au travail en définissant les conditions permettant de concilier et maximiser les raisons et les buts des parties prenantes en présence (Accord national interprofessionnel [ANI], 2003). Elle concourt à la stratégie de l'organisation.

PROLOGUE

« Si nous ne pouvions pas gérer ce que nous ne pouvons pas mesurer, nous devrions fermer le gouvernement » (Mintzberg, 2019, p. 159).

Mon approche en recherche découle tant des connaissances et de l'expérience acquises pendant mes études doctorales que des vingt précédentes années passées au sein d'organisations publiques et privées en tant que gestionnaire, directrice des ressources humaines et financières, et de mon parcours académique antérieur. Ces expériences ont contribué à façonner ma vision de l'organisation, des individus qui la composent et de l'influence de son environnement externe et interne. Ce passage dans plusieurs organisations aux missions variées m'a amenée à constater un fait qui m'apparaissait surprenant : le mal-être et le désengagement de nombreux salariés du secteur public, alors que leurs conditions de travail semblent meilleures que celles en vigueur dans le secteur privé. Fait d'autant plus étrange que la mission du service public m'est toujours apparue bien plus porteuse de sens que celles de beaucoup d'entreprises privées. C'est en cherchant à mieux comprendre et cerner ce phénomène, en tant que praticienne et citoyenne, que les prémisses de ce chemin doctoral ont vu le jour, et m'ont conduite à étudier la qualité de vie au travail au sein du secteur public dans le cadre de cette thèse.

Par cette thèse et les travaux de recherche entrepris, je souhaite contribuer à une meilleure appréhension de la qualité de vie au travail et à sa valorisation au sein du secteur public pour une administration publique au service du plus grand nombre, performante et respectueuse de l'ensemble de ses parties prenantes.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Pourquoi est-il nécessaire de s'intéresser à la qualité de vie au travail (QVT) au sein des organisations, notamment dans le secteur public ? Quels sont les enjeux en la matière au niveau organisationnel, tant pour les praticiens que pour les chercheurs ? La réponse à ces questions, soit la pertinence sociale et scientifique de ce sujet, fait l'objet de la première partie de cette introduction. Elle est suivie par la présentation du sujet et de la structure de cette thèse. Le détail de la contribution de chaque auteur vient ensuite clore cette introduction.

La QVT, qui englobe notamment la santé psychologique et physique au travail, suscite un intérêt renouvelé dans la plupart des pays industrialisés (Dubreuil *et al.*, 2019; Gogoleva, Sorokin et Efendiev*,* 2014; Guest, Knox et Warhurst*,* 2021; Royuela *et al.,* 2008). Au cours des dernières décennies, d'importants changements sont survenus dans le marché du travail, attribuables entre autres à l'émergence des technologies et à l'arrivée de nouvelles générations de travailleurs. Les organisations évoluent aujourd'hui dans un contexte socioéconomique mouvant, de plus en plus compétitif (Tremblay, 2014a). Elles vivent dans un environnement caractérisé par de nombreux changements, dont l'ampleur et le rythme sont sans précédent (Lauzier et Lemieux, 2018; Lemire *et al.*, 2015). Pour survivre ou s'adapter, elles exigent de leurs employés des standards de performance de plus en plus élevés (Foucher, 2003; Pedros, 2012; Salanova, Agut et Peiró*,* 2005). Ces exigences, dans un contexte de perpétuel changement, ne sont pas sans générer des effets importants sur la QVT des salariés. C'est ainsi qu'au début des années 2000, les problèmes liés à la QVT représentaient déjà 35 % à 45 % des journées d'absentéisme dans les pays occidentaux (OMS, 2005). Plus d'une décennie plus tard, il s'agit dorénavant d'un enjeu majeur au sein des pays développés selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE 2014, 2015). Le secteur public n'est pas épargné, puisque plusieurs recherches font état d'une détérioration des conditions de travail au sein de l'administration publique, notamment en raison des restructurations menées dans la plupart des pays occidentaux ces dernières décennies (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012; Bourdil et Ologeanu-Taddei, 2018; FSSS-CSN, 2018; Jalette, Grenier et Hains-Pouliot*,* 2012; Piney, Nascimento et Gaudart*,* 2016; Safy-Godineau, Fall et Carassus*,* 2020).

La QVT est donc un sujet d'actualité auquel il convient de s'intéresser, tant par les coûts que

son absence engendre que par les bénéfices qu'elle peut apporter (Achille, 2003; Pedros, 2012). En effet, de nombreuses études démontrent que l'implantation de mesures pour améliorer la QVT génère non seulement des gains financiers directs, comme la diminution de l'absentéisme, la réduction des coûts de l'assurance santé ou encore l'amélioration de la productivité, mais qu'elles peuvent également avoir des retombées positives sur l'image de l'organisation et son attractivité auprès de futurs candidats (Brun, 2009; Castonguay, Dostie et Moray, 2011; Executive Agency for Health and Consumers [EAHC], 2013; Van De Voorde, Paauwe et Van Veldhoven, 2012). La QVT et son amélioration sont donc essentielles pour le succès et la performance de l'ensemble des organisations (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013). Pour autant, les dirigeants des organisations ne semblent pas toujours voir la QVT comme une priorité (Hampson et Soneji, 2017). Ainsi, lorsque des politiques organisationnelles existent, elles ont souvent tendance à être plus réactives que préventives (Hampson et Soneji, 2017). Selon la firme de consultation Deloitte, le manque de quantification de la performance découlant d'une faiblesse de plusieurs éléments de la QVT ou le manque de connaissance au sein de l'organisation quant aux meilleures pratiques à mettre en place sont des facteurs d'explication de cette situation (Hampson et Soneji, 2017).

En outre, le concept de QVT continue de faire face à des problèmes de conceptualisation et de mesure (Dupuis *et al.*, 2009). De par ses éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés, mais également étroitement liés à des éléments structurant l'organisation, il s'agit en effet d'un construit multidimensionnel. Sa conception dépend autant des critères de l'individu que des variables de l'organisation (Nayak et Joshi, 2012). C'est un concept qui dépasse largement la promotion au travail du développement de meilleures habitudes de santé ou la satisfaction d'avoir de bonnes conditions d'emploi, comme un bon régime de retraite ou une garantie d'emploi. La QVT englobe à la fois les dimensions de stress, de santé psychologique et de satisfaction, tout en tenant compte des facteurs organisationnels qui les influencent (Dupuis *et al.,* 2009). Elle se définit comme la perception qu'a un individu de sa vie au travail, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes (adaptation de la définition du concept de qualité de vie, OMS, 1996; WHOQOL Group, 1994). Selon une

perspective organisationnelle, elle ne peut se réduire à une simple dimension sociale. Elle comprend aussi une importante dimension économique, directement liée à la performance de l'organisation : il s'agit de l'un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée, à mi-chemin entre enjeux humains et compétitivité (Boisvert, 1977a; ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social, 2013).

De plus, dans le cadre d'une approche systémique, la QVT ne peut pas être uniquement sous la gouverne des services médicaux ou de la direction des ressources humaines. Elle doit aussi être un objectif organisationnel porté par le plus haut niveau de gestion, acteur clé de la stratégie de l'organisation et de sa performance (Maltais et Rinfret, 2008). Alors que nombre d'études se sont intéressées aux effets de la QVT sur les individus, il y a un vide concernant l'origine et le contenu des politiques et de la stratégie des organisations en matière de QVT. La QVT au sein d'une organisation est ainsi le plus souvent appréhendée par le biais de la mesure de la QVT sur les individus. Il n'existe donc pas de cadre permettant d'analyser et d'inscrire la politique de QVT dans la stratégie de l'organisation. De plus, malgré l'engouement des médias et des bureaux d'étude sur les enjeux de la qualité de vie au travail, les études empiriques portant sur ce sujet n'explorent pas les raisons conduisant des dirigeants publics à mettre en œuvre une stratégie en matière de QVT, son contenu et les leviers organisationnels pour mieux la déployer. Pourtant, les composantes de la QVT sont de plus en plus associées à la haute performance organisationnelle, tant dans le secteur privé (Deloitte Insights, 2019) que public (De Waal, 2010).

Visée de la présente thèse

Dans cette thèse, nous nous concentrerons sur l'origine, le contenu, l'implantation et les visées des stratégies des organisations en matière de QVT, et sur leur lien avec la performance. Au-delà d'une vision utilitariste de la QVT (Boisvert, 1977a, 1977b; Tanquerel et Condor, 2020), il s'agit d'appréhender la QVT en prenant en compte tant les besoins des individus que ceux des organisations (Larouche et Trudel, 1983). Ce choix, qui découle d'une approche systémique, se justifie entre autres par le manque de recherches portant sur ce thème (Berger-Douce, 2015; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Grote et Guest, 2017). Tout

d'abord, un portrait de la situation en matière de QVT est présenté. Ensuite, nous nous attardons à définir la QVT et à identifier les dimensions qui sont liées à la performance individuelle et organisationnelle, préoccupation importante au sein du secteur public (Secrétariat du Conseil du trésor [SCT], 2018). Notre attention se porte ensuite sur la stratégie de QVT au sein des organisations publiques. À l'aide de l'approche systémique, nous examinons les parties prenantes, leurs rôles et les raisons qui les poussent à mettre en place une stratégie de QVT. Finalement, nous nous concentrons sur le contenu et la mise en œuvre de cette stratégie.

Structure de la thèse

Cette thèse par articles est composée de trois parties, scindées en neuf chapitres.

La **première partie,** chapitres 1 à 3**,** présente la problématique ainsi que le cadre de référence de la recherche en définissant les concepts et théories proposés pour y répondre. Elle met en lumière l'état des connaissances et les lacunes dans la littérature scientifique. Elle intègre ensuite la présentation des trois objectifs de recherche, qui sont découpés en autant d'articles par la suite. Le chapitre 4 permet d'aborder la méthodologie retenue dans le cadre de cette thèse, du design de la recherche jusqu'à son acceptation sur le plan éthique. Nous y démontrons comment la mise en œuvre de la méthodologie retenue conduit à une collecte et une analyse de données permettant d'atteindre les objectifs fixés. La description des sources de données, de leur validité et des instruments de collecte est également présentée.

Ensuite, la **deuxième partie** reprend sous la forme de trois chapitres (soit les chapitres 5, 6 et 7), les articles qui composent cette thèse. Le premier article est de nature théorique, tandis que les deux suivants sont de nature empirique[1] à visée exploratoire.

[1] Les deux études de la présente recherche portent sur des données issues de l'observation d'un phénomène réel dans trois environnements. À ce titre, nous considérons donc qu'elles sont de nature empirique à visée exploratoire (voir partie 2 « méthodologie »). En effet, comme le mentionne Lavarde (2008, p. 69), le terme empirique « fonde l'objectivité des théories scientifiques sur des « observations » reçues au moyen des sens. Il s'agit d'aller voir ce qui se passe dans la réalité (environnement) plutôt que de spéculer sur un phénomène ». Par ailleurs, la recherche est à visée exploratoire puisque nous cherchons à décrire et explorer un phénomène pour lequel il y a peu de connaissances (Fortin et Gagnon, 2010).

La **troisième partie** est découpée en deux chapitres. Dans le chapitre 8 figurent une synthèse des trois articles puis une discussion transversale des résultats de ces articles. Il synthétise leur apport pour les champs de l'administration publique et des ressources humaines. Les retombées pour la pratique y sont également présentées.

Dans le chapitre 9, l'analyse des articles, ainsi que des forces, faiblesses et limites de la méthodologie permettent de proposer de nouvelles avenues de recherche ainsi qu'une conclusion pour rappeler les principales contributions de cette thèse.

Contribution des auteurs et présentation des articles

Jessica Tornare, est l'auteure de cette thèse et l'auteure principale des trois articles qui la composent. À titre de première auteure de ces articles, Jessica Tornare a conçu les projets de recherche, a procédé aux analyses et à leur rédaction. Elle apporte la contribution la plus significative à toutes les étapes de ces recherches. La coauteure des trois articles, Natalie Rinfret, est directrice de la présente thèse. À ce titre, elle a participé à la réalisation des trois articles, notamment par son encadrement de l'auteure principale. Outre l'aide apportée à l'élaboration des projets de recherche[2] (École national d'administration publique [ENAP], 2006), elle a facilité l'accès au terrain. Par ailleurs, par son appréciation du travail accompli (ENAP, 2006), elle a contribué à enrichir la rédaction de la thèse et des articles.

[2] Conformément aux règles administratives relatives à l'encadrement des étudiants et à l'évaluation des activités des programmes de troisième cycle.

PARTIE I
CADRE DE RÉFÉRENCE

CHAPITRE 1
PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre a pour but de présenter la problématique générale de la présente thèse. Nous commençons par brosser le portrait de la situation en matière de qualité de vie au travail (QVT) au Canada, puis au Québec, tous secteurs organisationnels confondus. Ensuite, nous retraçons l'évolution temporelle des problèmes de QVT au sein du secteur public québécois pour finir par la présentation des enjeux contemporains.

1.1 Qualité de vie au travail au Canada et au Québec : une situation préoccupante

Au Canada, les problèmes liés à certains aspects de la QVT sont depuis le début des années 2010 la première cause d'absentéisme au travail (Bibliothèque du Parlement du Canada, 2013). C'est ainsi que l'estimation des coûts découlant d'une mauvaise santé mentale au travail atteint de nos jours, tous secteurs confondus, 50 milliards de dollars canadiens, auxquels s'additionnent 6 milliards de dollars canadiens en coûts indirects reliés à la perte de productivité (Deloitte Insights, 2019). Selon une étude de Vézina *et al.* (2011), 44 % des travailleurs canadiens expérimenteraient (12 %) ou auraient expérimenté (32 %) un problème de santé psychologique au travail. Une situation qui ne s'améliore pas, puisque selon un sondage récent, plus du tiers des employés canadiens se sentiraient plus stressés qu'il y a cinq ans par leur travail (Morneau Shepell, 2018). Plus de trois employés sur quatre (76 % au Canada) seraient prêts à changer d'emploi pour le même salaire si leur nouvel employeur offrait une meilleure qualité de vie au travail (Morneau Shepell, 2020). Et plus d'un sur deux irait même le faire pour un salaire inférieur (60 %), même parmi ceux qui déclarent ressentir un stress financier élevé (Morneau Shepell, 2020). Par ailleurs, 64 % des employés et 73 % des gestionnaires affirment manquer de soutien au travail (Morneau Shepell, 2018). Quant à la satisfaction face à la conciliation emploi-vie personnelle, liée à la QVT (Boisvert, 1977b), l'enquête sociale générale menée par Statistique Canada montre une nette diminution des Canadiens cette dernière décennie (Gouvernement du Canada, 2017). Selon Boisvert (1977a) et Boulet (2014), les travailleurs insatisfaits de leur équilibre travail-famille ont une plus grande probabilité d'évaluer leur santé mentale « moyenne ou mauvaise », alors que l'accès à plusieurs pratiques de conciliation réduit significativement le risque de détresse des travailleurs, notamment chez les femmes (Boulet et Le Bourdais, 2016).

Face à ces statistiques, le Québec ne fait pas exception. Le stress au travail et les problèmes de santé mentale sont également des enjeux préoccupants au sein du marché du travail (Boulet, 2013). Les coûts des lésions professionnelles liées à la santé psychologique (stress, épuisement…), tous secteurs d'activité confondus, ont d'ailleurs pratiquement doublé entre 1990 et 2002, pour atteindre 5,1 milliards par an (Institut de la statistique du Québec, 2008).

Bien que le secteur public du Québec ait longtemps été connu pour offrir des conditions de travail attrayantes, il n'est pas épargné. Une augmentation importante de la charge de travail et une détérioration des conditions de travail y ont été constatées au cours des dernières décennies (Jalette, Grenier et Hains-Pouliot, 2012). C'est d'ailleurs l'ensemble du secteur public des pays occidentaux qui assiste à une montée des souffrances au travail en lien avec les transformations organisationnelles (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012). Sachant en outre que le secteur public au Québec totalisait à lui seul plus de 25 % des employés (951 700 travailleurs) en 2019 (Statistique Canada, 2019), il est nécessaire de porter une attention particulière à la QVT au sein des organisations publiques.

1.2 Historique de la qualité de vie au travail au sein du secteur public

La QVT fait partie du concept de qualité de vie, dont la promotion repose pour une large part sur l'État dans lequel vit l'individu (OMS, 1976, 2015). La QVT nécessite donc d'être appréhendée en tenant compte du contexte dans lequel l'État et l'individu se trouvent (Dewey et Zask, 2010). Tel que nous le concevons, le concept de QVT s'inscrit dans un cadre spatio-temporel et socioculturel. Ce cadre est marqué par les trois principaux courants de l'administration publique (AP) : la théorie classique, le nouveau management public et la participation citoyenne (Bourgon, 2007; Denhardt et Denhardt, 2000). Nous présenterons donc en quoi les fondements de l'administration publique, ses parties prenantes et ses valeurs, sont interreliés avec la QVT des employés du secteur public, et en retracerons l'évolution au fil de l'histoire en nous situant au Québec.

Bien que l'action de l'État n'ait pas été fondée originellement sur ce qui est socialement utile, mais sur la guerre (Dewey et Zask, 2010), la quantité et la qualité des valeurs et des missions attribuées à l'AP ont rapidement augmenté et perdurent encore aujourd'hui (Rutgers, 2008).

Le développement industriel et économique qui caractérise le XX^{e} siècle a en effet conduit l'État à élargir progressivement ses missions et ses valeurs en plus de ses objectifs d'efficience, d'économie et de coordination de services (en intégrant par exemple la police, l'éducation, la diplomatie, etc.) (Frederickson, 1991). L'AP a donné du sens à l'idée que tous les groupes de la société ont un intérêt dans le bien-être et la croissance de la société (Marshall et Choudhury, 1997). La performance demeure une des finalités majeures des organisations publiques, mais elle doit tenir compte des autres valeurs portées par la société (Tornare et Rinfret, 2018). Dans un texte fondateur de l'AP, Waldo rappelait ainsi que la notion d'efficience de l'AP doit prendre en compte le bien-être des citoyens : « *Efficiency, it is true, is a major objective of public administration, but it must be "socially and humanly interpreted*" » (1948, p. 197). Il résume la notion d'efficience sociale alors privilégiée en une phrase : le plus grand bonheur du plus grand nombre (Waldo, 1948). Cette période d'expansion industrielle et économique se poursuit au milieu du XX^{e} siècle et on assiste à la structuration et à la professionnalisation de la fonction publique, avec notamment l'ouverture de la première École d'administration publique au Québec en 1969 (Parenteau, 1997). Les années soixante seront donc marquées par une forte croissance des effectifs de la fonction publique (Gow, 1986). L'introduction de la technocratie et du syndicalisme permettront à l'administration publique d'être « une force politique à laquelle les autres acteurs doivent s'adapter » (Gow, 1986, p. 385). La QVT des employés de la fonction publique québécoise sera en nette progression pendant cette période avec des acquis sociaux notables (congés payés, sécurité de l'emploi, progression de carrière, etc.) (Mercier, 2010). Ce développement et cette professionnalisation des années 1960 ont permis à la fonction publique de devenir « une force politique à laquelle les autres acteurs doivent s'adapter » (Gow, 1986, p. 385). La QVT fut ainsi en nette progression jusqu'à la fin des années 1970 (Tornare et Rinfret, 2018).

Au début des années 1980, le courant de nouveau management public, ou encore de la nouvelle gestion publique dans un contexte de néolibéralisme apparaît (Mercier, 2010). Il s'agit d'un nouveau cycle de longue durée, résultat de facteurs complexes, économiques et technologiques notamment, avec un retour du balancier vers le secteur privé au détriment du secteur public (Mercier, 2010). Le nouveau management public dénonce la bureaucratie

comme principal mode d'opération des organisations publiques et prône que les affaires publiques peuvent et doivent être gérées comme une entreprise privée (Maltais et Rinfret, 2015). Cela s'est traduit notamment par l'application au secteur public de pratiques de gestion associées au secteur privé, comme la gestion axée sur les résultats, la focalisation sur la performance ou encore l'utilisation de tableaux de bord (De Visscher et Varone, 2004). C'est ainsi que le Québec, comme de nombreux pays occidentaux, s'est lancé dans une vague de réformes découlant du nouveau management public. Ces réformes successives ont augmenté indirectement l'influence des politiciens au détriment des bureaucrates (Aberbach et Rockman, 2006; Emery et Giauque, 2005a; Tornare et Rinfret, 2018). Elles ont également entraîné une réduction massive des effectifs de la fonction publique, dans le cadre de restrictions budgétaires et de la réduction voulue de la taille de l'État (Aberbach et Rockman, 2006; Emery et Giauque, 2005a; Tornare et Rinfret, 2018). Cette diminution de la taille des effectifs publics est particulièrement marquée au cours des années 1990 pour le Québec (Annexe A). L'ère de la nouvelle gestion publique, présentée comme une opportunité de résolution des dysfonctionnements de la bureaucratie, est cependant devenue une source de mal-être au travail due aux pressions accrues infligées aux organisations publiques et à leurs employés (Jalette, Grenier et Hains-Pouliot, 2012; Larivière, 2012; Lemire *et al.,* 2015). On a ainsi assisté, dans la plupart des pays, à une montée des souffrances au travail des employés du secteur public liée à ces transformations organisationnelles (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012), à la perte de certaines valeurs collectives (Chevallier, 2008), à un déficit d'image de la fonction publique auprès de la société civile et à une rupture ou diminution de la progression de la QVT des employés du secteur public (Tornare et Rinfret, 2018). Par ailleurs, dès 1990, Long considère que l'évaluation des politiques publiques et de l'AP doit être alignée sur le concept d'intérêt public, en mesurant la qualité de vie des gens, et ceci malgré la divergence et l'évolution temporelle des intérêts du triptyque politique-citoyen-administration publique représentant les parties prenantes de l'État (Aberbach et Rockman, 2006; Bergeron, 1993; Bourgon, 2007; Furi, 2008; Rosanvallon, 2008). Enfin, ces dernières années ont été la scène d'ajustements des pouvoirs publics et de la société dus à l'émergence du courant de la participation publique des citoyens dans l'AP (Bherer, 2011). C'est ainsi que de plus en plus d'organisations publiques utilisent l'innovation pour incorporer davantage

d'acteurs à la gouvernance de l'action publique (Lindsay *et al.*, 2018). Du fait d'une importance accrue du rôle de diverses parties prenantes en matière d'action publique, on voit de plus en plus l'utilisation de modèles participatifs en gestion (Lindsay *et al.,* 2018; Mazouz et Gagnon, 2019). Porter attention aux parties prenantes (tant externes qu'internes) de l'AP est en effet fondamental, puisque leur satisfaction est garante du succès des organisations du secteur public (Lemire *et al.,* 2015; Mazouz et Rousseau, 2016).

1.3 Zoom sur la qualité de vie au travail au sein du secteur public québécois à l'aube du XXI^{e} siècle

Deux décennies du XXI^{e} siècle se sont écoulées. Le niveau de complexité des contextes d'action et des milieux organisationnels publics atteint un degré inégalé (Christensen et Laegreid, 2012). Cette complexité provient tant des réformes successives et de l'hybridation des organisations publiques et privées (Paarlberg et Bielefeld, 2009), que de l'interdépendance avec la société civile (Bourgon, 2007), de la focalisation sur les résultats et de la performance qui ont découlé du nouveau management public (Bouckaert, Peters et Verhoest*,* 2010; Bourgon, 2007, 2009; Emery et Giauquea*,* 2005; Pollitt et Bouckaert, 2017). À ce lot de défis s'ajoutent l'amplitude et la rapidité des changements technologiques (Battistelli et Odoardi, 2018), des contraintes démographiques importantes (Audet, 2009) et le problème d'image persistant de la fonction publique (De Visscher et Varone*,* 2004; Michaud, 2017; Tornare *et al.*, 2019). D'ailleurs, certains continuent de souligner l'influence négative du nouveau management public, notamment en termes de valeurs, comme l'intérêt général ou l'équité (Bourgon, 2007; Emery et Giauquea*,* 2005), ou de la place de l'État dans la société (Bernier, 2014). Quarante ans après l'apparition du nouveau management public, le secteur public québécois demeure en restructuration, comme dans la plupart des pays occidentaux (Walker, Boyne et Brewer*,* 2010), ce qui n'est pas sans conséquence sur la QVT des employés du secteur public et le pouvoir d'attractivité, de mobilisation et de rétention de la fonction publique. En effet, c'est dans ce contexte difficile que la fonction publique doit faire face au vieillissement de son personnel et à des départs massifs au sein de son effectif (SCT, 2012b, 2018; Tornare *et al.,* 2019). Par exemple, en 2020, 33,2 % des cadres de la fonction publique étaient admissibles à la retraite (SCT, 2016). La situation est

problématique, car le quasi-plein emploi crée une rareté de la main-d'œuvre. En 2019, le Canada avait un taux de chômage de 4,8 % (Statistique Canada, 2019). Il est alors estimé que le marché du travail québécois devra combler plus de 1,4 million d'emplois dans les dix prochaines années, dont plus de 140 000 emplois déjà vacants en ce moment (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2020a). C'est ainsi que plusieurs secteurs sont déjà dans de graves situations de pénurie, comme en témoignent l'éducation et la santé où, en pleine crise pandémique, le premier ministre du Québec s'est vu contraint de lancer un appel à la population pour pourvoirr 10 000 postes vacants en santé (Radio-Canada, 2020). De plus, contrairement à l'administration publique fédérale qui sonde de manière exhaustive et régulière l'ensemble de ses effectifs concernant leur mobilisation, leur milieu de travail et leur bien-être en milieu de travail, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) du Québec ne dispose d'aucun outil centralisé pour identifier les enjeux qui lui seraient propres au sein de la fonction publique québécoise (Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2020). La QVT y suscite pourtant un intérêt grandissant (Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, 2017; ministère de la Famille et Secrétariat du travail, 2017; SCT, 2012b, 2018). Les deux derniers plans stratégiques du SCT mettent d'ailleurs l'accent sur la compétitivité de la fonction publique comme employeur et le développement de milieux de travail propices à la QVT (SCT, 2012b, 2018). Cependant, malgré une meilleure reconnaissance de l'importance de la gestion des ressources humaines au sein du secteur public, notamment dans ce contexte de modernisation, les changements significatifs dans le rôle de la fonction des ressources humaines resteraient encore à démontrer (Cossette, Lépine et Raedecker, 2014; Cossette et Auger, 2015; Lemire *et al.,* 2015).

On comprend donc mieux toute l'importance de répondre aux enjeux sociétaux de QVT au sein de la fonction publique, puisqu'ils y sont exacerbés en raison de la pénurie de main-d'œuvre, de son vieillissement, des réformes découlant du nouveau management public et des problèmes d'image de la fonction publique. Lorsque l'on sait que 80 % des départs volontaires d'une organisation au Québec sont reliés à des facteurs influencés par la QVT (CROP, 2017), il est en effet nécessaire de pouvoir se donner les moyens de remédier à la situation. Une recherche permettant d'explorer la QVT au niveau organisationnel, mais aussi

en tant que stratégie, prenant en compte le contexte de l'organisation publique et ses parties prenantes, s'avère donc pertinente. Elle permettrait d'appréhender la QVT comme un portefeuille d'actions clés (Berger-Douce, 2015; DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014). La QVT pourrait ainsi devenir un instrument de gestion stratégique (Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014), favorisant l'attraction et la rétention au sein du secteur public (Chrétien, Arcand et Tellier, 2010) avant que la pénurie de main-d'œuvre ne se détériore davantage.

CHAPITRE 2
CADRE DE RECHERCHE

Après cette démonstration de la pertinence sociale et scientifique du sujet de cette recherche, il est nécessaire de situer son objet, la QVT dans le secteur public d'un point de vue organisationnel, en s'appuyant sur les écrits scientifiques. Les concepts et théories mobilisés pour les trois articles composant cette thèse sont également présentés, afin de permettre la formulation des objectifs de cette recherche.

Les premières sections abordent les origines et l'évolution du concept de QVT, sa définition et les différents concepts qui peuvent être englobés ou proches de la QVT. Les sections suivantes portent sur les perspectives de recherche et les dimensions du concept de QVT. Ensuite, nous examinons l'apport de l'approche systémique pour appréhender la QVT au niveau organisationnel comme une stratégie et l'intérêt de mobiliser la théorie des parties prenantes pour étudier cet objet de recherche au sein du secteur public. Pour finir, les trois objectifs de recherche découlant de la problématique et de ce cadre de recherche sont présentés.

2.1 Origines et évolution du concept de QVT

L'émergence du concept de QVT - 1930 à 1980 -

Des initiatives pour améliorer la condition des travailleurs apparaissent dès la fin de la révolution industrielle (Santosh et Swadi, 2014), dans un contexte de forte croissance économique et sociale. Ces prémices de la QVT (Goode, 1989) sont suivies au XX^{e} siècle par l'émergence de l'intérêt des sciences sociales pour les relations entre conditions de travail, attitudes et comportements du travailleur et la productivité de l'entreprise (Mayo, 1977; Metcalfe et Urwick, 2003; Trist et Bamforth, 1951). On voit ainsi se développer, à partir des années 1920, le mouvement des relations humaines, les approches sociopolitiques puis, en 1950, l'approche sociotechnique issue du groupe de chercheurs du Tavistock Institute d'Angleterre (Turcotte, 1988). Cette dernière approche, qui s'intéresse à l'interaction entre l'humain et la technologie, a permis de découvrir qu'à la suite de l'implantation de nouvelles technologies affectant les groupes de travail, la réintroduction de plus d'autonomie améliorait la performance et la satisfaction de ces groupes (Turcotte, 1988).

Cependant, ce n'est que dans les années 1960, en Amérique du Nord, qu'apparaîtrait le terme *quality of work life* (Goode, 1989) dans le cadre de la mise en place, au sein d'une entreprise, d'un programme s'intéressant à l'évaluation de la satisfaction des employés pour améliorer leur productivité (Goode, 1989). C'est également à cette époque que le concept de qualité de vie au travail devient populaire en Amérique du Nord et en Europe (Davis et Cherns, 1975; Rinehart, 2008). Dès cette période, l'intérêt pour la QVT est double (Boisvert, 1977a, 1977b). Il rejoint les préoccupations grandissantes concernant, d'une part, les effets de l'emploi sur la santé, le bien-être et la satisfaction (Sirgy *et al.*, 2001) et, d'autre part, l'amélioration de la productivité (Nadler et Lawler, 1983; Walton, 1973). Comme le souligne Foucher (2003), l'épine dorsale du mouvement de la QVT repose sur une meilleure harmonisation du travail avec les besoins humains (Sirgy *et al.,* 2001; Walton, 1973). Cet intérêt marqué pour la QVT se poursuit pendant les années 1970, notamment en raison d'un ralentissement de la croissance de la productivité dans les pays occidentaux (Skrovan, 1983). Il se traduit par la création de plusieurs organismes pour promouvoir la recherche et le transfert de connaissances sur ce thème, principalement en Amérique du Nord et en Suède (Davis et Cherns, 1975; Dupuis *et al.*, 2009)[3].

Une diminution de l'intérêt pour la QVT - Des années 1980 à 2000 -

On constate pendant la période des années 1980 à 2000 un certain déclin de la popularité du concept de QVT. En effet, il y a significativement moins de publications scientifiques sur la QVT (Abdullah, Zakaria et Zahoor*,* 2021; Martel et Dupuis, 2006), tandis que les recherches portant sur la santé mentale au travail ou le stress occupationnel progressent fortement quant à elles. Par ailleurs, le concept de QVT continue de faire face à des enjeux de conceptualisation et à la difficulté de démontrer des liens directs de causalité avec la productivité (Dupuis *et al.,* 2009). Au surplus, le contexte économique de cette période est moins favorable aux avancées sociales, comme le souligne Piotte (1983, p. 140) :

> Les préoccupations sur la qualité de vie au travail ne sont pas nouvelles. Elles ressurgissent comme thèmes idéologique selon une périodicité qu'il

[3] Par exemple, le « Groupe d'étude sur la qualité de vie au travail de l'École des Hautes Études commerciales (HEC) » en 1975 ou encore le « Conseil international de la qualité de vie au travail » en 1973 sur la santé mentale au travail et de la QVT, les deux étant étroitement liés (Skrovan, 1983).

> faudrait analyser. Parions que la prochaine décennie verra cette idéologie s'estomper. Car la grande crise économique contraint les travailleurs au sacrifice pour conserver ou acquérir du travail et pousse les patrons à user de tous les moyens classiques pour maintenir leur taux de profit.

En effet, les pays occidentaux rencontrent des difficultés économiques importantes, entraînant une hausse du chômage, conduisant les États à chercher une diminution de leurs dépenses et une réduction de leurs effectifs (Emery et Giauque, 2015a). C'est également à partir des années 1980 que l'on assiste à l'émergence des réformes liées au nouveau management public, qui vont augmenter indirectement l'influence des politiciens au détriment des bureaucrates, notamment par un plus grand recours à la sous-traitance (Aberbach et Rockman, 2006). C'est donc dans un cycle plus libéral, où l'on constate la montée de l'individualisme et la perte de certaines valeurs collectives (Mercier, 2010), que la santé au travail semble avoir été abordée plus largement sous l'angle de ses composantes négatives (stress au travail, risques psychosociaux, etc.) (Richard, 2012). Cette perspective libérale se reflète dans les législations de la plupart des pays occidentaux, dont le Québec qui s'inscrit ainsi dans un cadre législatif de réparation plutôt que de prévention (Dupuis *et al.,* 2009).

Un intérêt renouvelé pour la QVT - 2000 à ce jour -

Ces vingt dernières années, la perspective salutogénique a connu un essor exponentiel avec les recherches portant sur le bonheur au travail et le bien-être subjectif (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013; Van De Voorde, Paauwe et Van Veldhoven, 2012). Cette perspective se concentre sur les facteurs favorisant la santé et le bien-être (physique, mental et social) plutôt que sur les causes des composantes négatives de la santé. Ces travaux s'inscrivent dans le champ de la *positive organizational behavior,* qui est défini comme

> *The study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developped, and effectively managed for performance improvement in today's workplace* (Luthans, 2002, p. 59, cité par Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013, p. 96).

Ce courant fournit un cadre conceptuel à l'étude du bonheur et du bien-être subjectif dans les organisations (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013, p. 96). Malgré les enjeux de

conceptualisation et de mesure perdurant quant à la QVT (Dupuis *et al.,* 2009; Gogoleva, Sorokin et Efendiev*,* 2014), l'intérêt pour ce concept et ses liens avec l'attractivité, la mobilisation, la rétention du personnel et la performance organisationnelle a ressurgi (Abdullah, Zakaria et Zahoor*,* 2021; Colle *et al.,* 2017; Gogoleva, Sorokin et Efendiev*,* 2014; Grote et Guest, 2017; SCT, 2018). C'est ainsi que, de nos jours, la QVT est un terme largement utilisé, tant dans les débats publics qu'en recherche (Dubreuil *et al.,* 2019; Le Capitaine et Gagnon, 2019; Masse, 2017). Certains auteurs vont même jusqu'à le qualifier de « *buzz word* » (Santosh et Swadi, 2014). En Europe, plusieurs pays se sont engagés vers une amélioration de la QVT de l'ensemble des employés - par exemple le Portugal (Royuela, López-Tamayo et Suriñach*,* 2008) ou la France avec la mise en place d'un accord national interprofessionnel (ANI) rendant obligatoire la prise en compte de la QVT dans les négociations entre employeurs et salariés (ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social, 2013).

Toutefois, les enjeux sur le vocable et les construits à utiliser quant à la QVT, tant d'un point de vue organisationnel qu'académique, demeurent (Royuela, López-Tamayo et Suriñach, 2008). Nous allons donc maintenant préciser le concept de QVT, le distinguer de concepts connexes pour ensuite détailler ses dimensions.

2.2 Définition du concept de qualité de vie au travail

En fonction des auteurs, la QVT est appréhendée comme un thème idéologique, un mouvement, une approche ou démarche, une philosophie ou un état d'esprit, un but ou un effort, un processus, un concept (Boisvert, 1977a; Nadler et Lawler, 1983; Randhawa et Arora, 2016), voire un vocable synonyme de la santé organisationnelle sous lequel regrouper les travaux transdisciplinaires portant sur la santé au travail (Dubreuil *et al.,* 2019). En effet, comme le soulignaient déjà Boisvert et Davis en 1977, le succès et l'utilité de ce concept ont conduit à un élargissement de sa définition, pour inclure de plus en plus d'aspects de la vie au travail (Boisvert, 1977a, 1977b; Davis, 1977), tel qu'illustré dans le tableau 1 ci-dessous qui regroupe les principales définitions de la QVT identifiées dans la littérature.

Tableau 1 : Liste chronologique des principales définitions de la QVT selon les auteurs[4]

Définitions	**Auteurs**
La QVT est « un ensemble de conséquences bénéfiques de la vie au travail pour l'individu, l'organisation et la société ».	Boisvert (1977a, p. 3)
Thème idéologique liée à l'humanisation du travail.	Piotte (1983)
QWL is both a goal and an ongoing process for achieving that goal. As a goal, QWL is the commitment of any organization to work improvement: the creation of more involving, satisfying, and effective jobs and work environments for people at all levels of the organization. As a process, QWL calls for efforts to realize this goal through the active involvement of people throughout the organization.	Carlson (1980)
« QWL is a way of thinking about people, work, and organizations. Its distinctive elements are (1) a concern about the impact of work on people as well as on organization effectiveness, and (2) the idea of participation in organizational problem solving and decision making. »	Nadler et Lawler (1983, p. 26)
La QVT est « l'application concrète d'une philosophie humaniste, par l'introduction de méthodes participatives, visant à modifier un ou plusieurs aspects du milieu du travail, afin de créer une situation nouvelle, plus favorable à la satisfaction des employés et à l'efficacité de l'entreprise. »	Bergeron (1983) dans Turcotte (1988, p. 39)
QWL is a process through which an organization develops mechanisms to enable employees to participate in making those decisions which influence the satisfaction level of their needs and hence design their lives at work.	Robbins (1989)
QWL is an individual's interpretation of his/her role in the workplace and the interaction of that role with the expectations of others. The quality of one's work life is individually determined, designed, and evaluated. A QWL means something different to each and every individual, and is likely to vary according to the individual's age, career stage, and/or position in the industry.	Kiernan et Knutson (1990)

[4] Les définitions qui figurent en anglais n'ont pas été traduites afin de ne pas perdre le sens original donné par leur(s) auteur(s).

Définitions	**Auteurs**
QWL is a way of thinking about people, work, and organization.	Kerce et Booth-Kewley (1993)
« ...QWL is defined as the favorable conditions and environments of a workplace that support and promote employee satisfaction by providing employees with rewards, job security, and growth opportunities. »	Lau et May (1998, p. 213)
...employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities, and outcomes stemming from participation in the workplace.	Sirgy *et al.* (2001)
QWL is the quality of relationship which exists between employees and their working environment when human dimensions are collaborated with technical and economic dimensions.	Carayon *et al.* (2003)
La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.	Martel et Dupuis (2006)
QWL is the degree of excellence in work and working conditions which contribute to overall satisfaction of individual, thereby, enhancing the organizational effectiveness.	Ali et Zilli (2013)
La notion de QVT renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés, mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la QVT désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie	ANI (2013)

Définitions	Auteurs
pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.	
QWL is the level of subjective human well-being and personal satisfaction which results from working environment in which human beings are put to work.	Monkevičius (2014)
A holistic approach to quality of working life defines it as encompassing all the goals, policies, procedures and programs in the organization wich strive to influence the satisfaction level of individuals working in the organization with respect to the life they spend working for their organization.	Randhawa et Arora (2016)
La QVT fait référence aux conditions favorables de l'environnement de travail ayant des conséquences positives pour le plus grand nombre.	Grosjean et Guyot (2016)
QVT includes the micro (job characteristics) and the macro (work and labour market context). It corresponds at objective measurements and subjective perceptions of workers in most of the defined areas.	Royuela *et al.* (2016)
La QVT a trait autant aux conditions d'emploi des employés qu'à leur degré de satisfaction au travail.	Le Capitaine et Gagnon (2019)
La qualité de vie au travail, pour l'Europe, ou santé organisationnelle pour l'Amérique, 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. C'est 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.	Dubreuil *et al.* (2019)

À l'examen des principales publications sur la QVT et des définitions présentées, un consensus se dégage autour de trois points, détaillés dans les sous-sections suivantes : la QVT fait partie intégrante de la qualité de vie (Martel et Dupuis, 2006; Randhawa et Arora, 2016); elle intègre des aspects individuels, organisationnels et sociaux (Boisvert, 1977a; Martel et Dupuis, 2006). Ce construit contient ainsi des éléments objectifs et subjectifs (Boisvert, 1977a, 1977b; Randhawa et Arora, 2016; Royuela *et al.,* 2008).

2.2.1 Qualité de vie et qualité de vie au travail

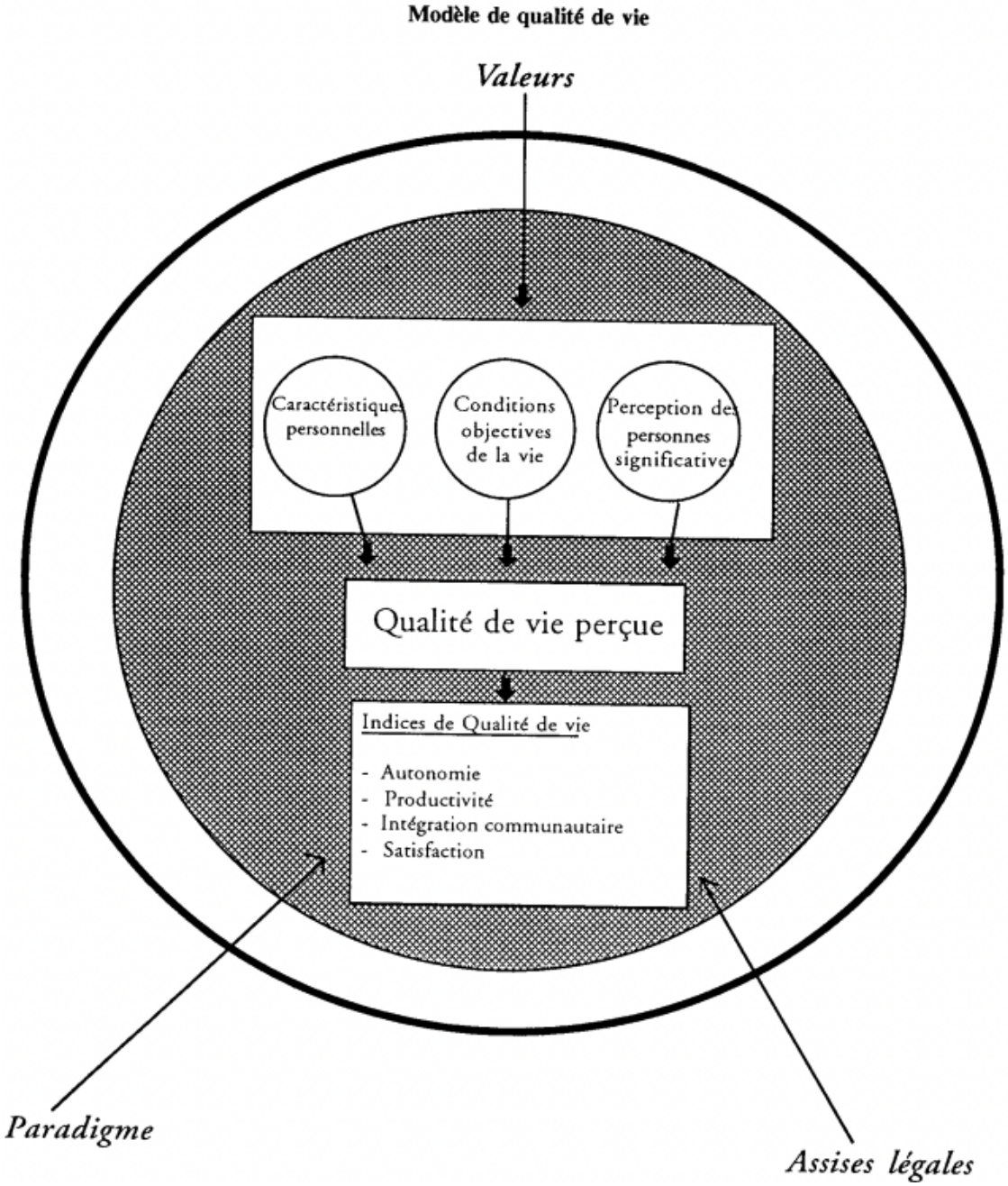
Le travail fait partie des domaines de vie d'un individu. À ce titre, la QVT est considérée comme l'une des dimensions de la qualité de vie, et influence les autres domaines de vie (Goode, 1989; Martel et Dupuis, 2006).

Le concept de qualité de vie est au confluent de plusieurs domaines scientifiques. Il a fait l'objet de nombreuses recherches depuis plusieurs décennies, tant dans les sciences médicales, économiques et environnementales qu'en sciences humaines et sociales (Dupuis *et al.*, 1989; Martel et Dupuis, 2006). C'est dans les années 80 que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a entrepris ses recherches sur la conceptualisation et la mesure de ce concept (OMS, 1996). L'OMS en donne la définition suivante :

> … la façon dont les individus perçoivent leur existence compte tenu de la culture et du système de valeurs dans lesquels ils vivent et en fonction de leurs buts, de leurs attentes, de leurs normes et de leurs préoccupations. Cette qualité dépend, bien entendu, de la santé physique, de l'état psychologique, du niveau d'indépendance, des rapports sociaux, des facteurs environnementaux et des croyances personnelles (OMS, 1996, p. 384).

Il s'agit d'un concept large et multidimensionnel. Large, car il intègre non seulement les conditions de vie, mais aussi le bien-être, la santé et la satisfaction de vie (MacKeigan et Pathak, 1992). Multidimensionnel, car il tient compte des différents domaines de vie de l'individu. Par ailleurs, la qualité de vie est essentiellement subjective, car elle dépend des perceptions des personnes significatives pour l'individu (Schalock, 1993) et de la perception de l'individu (Dupuis *et al.,* 1989; Dupuis, Marois et Etienne, 2012). En effet, sa mesure ne peut être déduite exclusivement des mesures objectives des conditions de la vie : d'une part, les mesures subjectives et objectives de la qualité de vie ne sont pas fortement corrélées entre elles et, d'autre part, une étude valide de la conceptualisation et de la mesure de la qualité de vie requiert une recherche des facteurs objectifs et subjectifs (Schalock, 1993). Pour finir, la perception de la conception de la qualité de vie est influencée par trois facteurs culturels et sociaux : les valeurs, les assises légales et les changements paradigmatiques. Le modèle de qualité de vie de Schalock (1993, p.141) illustre ces points (concept large, multidimensionnel, objectif et subjectif et facteurs culturels) (figure 2) :

Figure 2 : Modèle de qualité de vie



Source : Schalok, 1993, p.141, figure 1.

Par conséquent, la QVT, en tant que dimension de la qualité de vie, englobe les conditions de vie au travail, le bien-être au travail, la santé et la satisfaction de vie au travail et dépend de la perception de l'individu (Dupuis *et al.,* 2009).

2.2.2 Aspects individuels, sociaux et organisationnels de la qualité de vie au travail

Selon Boisvert (1977a, p.3), la QVT est un « ensemble de conséquences bénéfiques de la vie au travail pour l'individu, l'organisation et la société ». Si nous revenons au concept de qualité de vie, sa promotion repose en effet pour une large part sur l'État et ses stratégies et politiques intersectorielles comme l'éducation, l'accompagnement social, la santé, le travail, le logement, la violence, etc. Ainsi, dès 1976, l'OMS rappelait que la qualité de vie des humains était une préoccupation universelle, mais qu'il revient en tout premier lieu à chaque pays de trouver une solution à ses propres enjeux (OMS, 1976). Elle recommandait l'adoption de programmes nationaux dans plusieurs secteurs, dont les politiques et les stratégies, la planification, les logements et les services (transports, eau, communications, services sanitaires et autres services sociaux) et celui de la participation de la population (OMS, 1976). Plusieurs outils de mesure ont été développés pour évaluer la qualité de vie des individus, tels ceux de l'OMS : the WHOQOL-100 and the WHOQOLBREF (OMS, 2015). Certains économistes ont ainsi proposé d'intégrer la qualité de vie dans la mesure des performances économiques et du progrès social de l'État (Stiglitz, Sen et Fitoussi, 2009). De plus, les Nations Unies, dans le cadre du programme pour le développement, ont adopté depuis 1990 l'indice de développement humain comme indicateur statistique composite de la qualité de vie.

À l'image de la qualité de vie, la qualité de vie au travail est intrinsèquement liée aux stratégies et politiques d'un État en matière de travail. Par ailleurs, elle dépend également des variables de l'environnement et de l'organisation dans laquelle travaille l'individu (Piotte, 1983), ainsi que de la perception et des critères d'un individu quant à sa QVT et à la place de celle-ci dans sa qualité de vie (Dupuis *et al.*, 2012; Nayak et Joshi, 2012; OCDE, 2014).

En conclusion, de la même manière qu'il est communément accepté que la définition et la plupart des dimensions de la qualité de vie dépendent de l'État dans lequel vit l'individu (OMS, 2015), la QVT intègre, au-delà des aspects liés aux individus, des aspects sociaux et organisationnels (Davis, 1977). Nous retrouvons donc, comme l'indiquait Seashore (1975),

les trois niveaux d'acteurs impliqués dans un environnement de travail, soit les employés, l'organisation et la communauté.

2.2.3 Nature de la qualité de vie au travail

Le dernier point de consensus porte sur la nature subjective et objective du concept de QVT. En effet, depuis son origine, le concept de QVT renvoie autant aux éléments qui structurent l'organisation qu'à la perception de ces éléments par l'individu, en fonction de ses attentes (ANI, 2013; Martel et Dupuis, 2006; Walton, 1973). Autrement dit, comme le mentionnent Le Capitaine et Gagnon (2019), la QVT a trait autant aux conditions d'emploi, qu'au degré de satisfaction des employés à l'égard de ses conditions. Parmi ces différents aspects, les conditions d'emploi sont souvent qualifiées de variables objectives, tandis que le degré de satisfaction ou la perception quant à ses conditions sont considérés comme des variables plus subjectives. On retrouve ces mêmes aspects appréhendés comme objectifs et subjectifs dans le concept de qualité de vie (Godefroy et Lollivier, 2014; Schalock, 1993). Par exemple, dans sa définition la plus large (Royuela *et al.,* 2008), la QVT prend en compte :

- Les caractéristiques de l'emploi, incluant l'environnement de travail au sens large et les caractéristiques spécifiques du travail (aspects considérés comme objectifs);
- Les caractéristiques personnelles du travailleur (aspects considérés comme objectifs);
- L'adéquation entre les caractéristiques du travailleur et les exigences de l'emploi;
- L'évaluation (ou la perception) de ces caractéristiques par le travailleur (aspect considéré comme subjectif).

Outre sa nature subjective et objective, la QVT peut, de plus, inclure des aspects interactionnels de la qualité de vie, tels que le soutien social ou les caractéristiques personnelles associés aux exigences de l'environnement (Schalock, 1993).

Compte tenu de la similarité des problèmes rencontrés dans la définition et la mesure des concepts de qualité de vie et de qualité de vie au travail, l'approche utilisée pour définir et mesurer le premier concept est souvent appliquée au second (Martel et Dupuis, 2006). Par exemple, Martel et Dupuis (2006) se sont inspirés de la définition de la qualité de vie de

Dupuis *et al.* (1989) qui converge avec celle de l'OMS (1996) pour proposer une définition de la QVT (Dupuis *et al.,* 2009). Par ailleurs, cette dernière va au-delà de la déclination de la définition de la qualité de vie de l'OMS (1996), en suggérant que l'atteinte des objectifs d'un individu en matière de QVT se traduit toujours par un impact positif sur la performance organisationnelle. Elle induit ainsi que les objectifs de QVT d'un individu s'alignent toujours avec la performance organisationnelle. Dès lors, en intégrant ce qui peut être une conséquence de la QVT, cette définition s'écarte de ce qu'est la QVT. Plusieurs auteurs ont également intégré dans leur conception de la définition de la QVT les conséquences ou la finalité souhaitées de la QVT (Ali et Zilli, 2013; ANI, 2013; Bergeron, 1983; Boisvert, 1977a; Carlson, 1980; Dubreuil *et al.,* 2019; Grosjean et Guyot, 2016; Martel et Dupuis, 2006).

Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous proposons de retenir la **définition originale** suivante **de la QVT**, inspirée de la définition de qualité de vie de l'OMS (OMS, 1996; WHOQOL, 1994) : **La perception qu'a un individu de sa vie au travail, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Cette perception englobe de manière complexe sa santé physique au travail, son état psychologique au travail, son niveau d'indépendance au travail, ses relations sociales au travail, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement de travail.**

L'avantage de cette définition originale est qu'elle prend en compte les principales caractéristiques du concept mentionnées précédemment, soit :

- la QVT fait partie de la qualité de vie. La définition proposée est une adaptation de la définition de l'OMS (OMS, 1996; WHOQOL, 1994) de la qualité de vie;
- la QVT comporte des aspects individuels, sociaux et organisationnels : sa définition intègre le contexte dans lequel l'individu évolue, ainsi que ses relations sociales au travail et avec les spécificités de son environnement de travail;

- la QVT est de nature subjective, elle se définit par la perception de l'individu quant à sa vie au travail et par sa relation avec les spécificités de son environnement (considérées comme « plus objectifs »).

Bien que nous ayons choisi d'appréhender la QVT au niveau organisationnel et de prendre en compte tant les besoins des individus que ceux des organisations, nous reconnaissons que ces besoins ne sont pas toujours alignés et nous souhaitons distinguer ce qu'est la QVT de ses éventuelles conséquences ou finalités.

Dans la prochaine section, nous distinguons la QVT des concepts qu'elle peut englober ou dans lesquels elle peut elle-même être englobée (Dupuis *et al.,* 2009).

2.3 Qualité de vie au travail : de multiples concepts connexes

Près de 60 ans après son apparition, il demeure une relative absence de consensus sur ce qu'est la QVT et ce qu'elle recouvre (Randhawa et Arora, 2016). Nous abordons ici les principaux concepts liés à la QVT relevés dans la littérature, soit la santé au travail, le bien-être psychologique au travail, le bonheur au travail, la satisfaction au travail et le stress au travail.

La **santé au travail** est un concept multidimensionnel, avec des dimensions d'ordre physique, psychologique et social (Achille, 2003). Elle peut être définie comme un état d'équilibre entre la souffrance et les contraintes imposées par le travail et les stratégies de défense de l'individu face à ces contraintes (Achille, 2003). Elle est composée de dimensions négatives et positives (Foucher, 2003). Cette conception bidimensionnelle a fait l'objet de plusieurs recherches (Kelloway et Day, 2005; Keyes, 2006) confirmant la distinction de ses deux composantes (Bruchon-Shweitzer, 2002; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Dupuis *et al.,* 2009; Keyes, 2003; Leclerc, Boudrias et Savoie*,* 2014; Liu, Siu et Shi*,* 2010).

Le **bien-être psychologique au travail** trouve ses fondements dans le domaine de la psychologie (Dagenais-Desmarais, 2010). Ce construit représente la composante positive de la santé psychologique (Dagenais-Desmarais, 2010). Il n'intègre donc pas l'aspect bidimensionnel de la santé psychologique, soit les composantes négatives et positives

(Achille, 2003; Dagenais-Desmarais, 2010; Keyes, 2006; Roland-Lévy, Lemoine et Jeoffrion, 2014). Il se définit comme l'expérience subjective positive d'un individu au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Il comprend cinq dimensions : l'ajustement interpersonnel au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et le désir d'implication au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Le construit **du bonheur au travail**, soit les émotions positives et la satisfaction dans la vie au travail (Feuvrier, 2014), est, quant à lui, peu retenu par la plupart des universitaires, au profit d'autres construits proches ou englobés dans celui-ci, tels que la satisfaction au travail, l'état psychologique optimal (*flow)* au travail ou les émotions positives au travail (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013, p. 95). Il est d'ailleurs fortement corrélé à la satisfaction au travail (Feuvrier, 2014). Ce construit paraît être également écarté par les praticiens, notamment par les cabinets de conseil en ressources humaines et stratégie qui lui préfère d'autres expressions telles que « bien-être, ou encore augmentation des potentiels ou capacités humaines » (Feuvrier, 2014, p. 175).

Le concept de **satisfaction au travail** peut être défini comme le niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail (Locke, 1976). Il s'agit d'un construit multidimensionnel, qui comporte de multiples facettes, en lien notamment avec les besoins physiques et psychologiques, les valeurs liées au travail et les besoins de croissance personnelle d'une personne (Dupuis *et al.,* 2009). Certains voient la satisfaction comme un état variable, d'autres comme une attitude (donc un état plus stable), d'autres comme les deux.

Le **stress au travail** est l'état d'activation d'un individu face aux déterminants externes en lien avec le travail (Achille, 2003). Le stress au travail ayant un impact négatif provient d'un problème d'arrimage ou de déséquilibre entre les capacités ou les besoins d'un individu et les exigences de son environnement de travail (Achille, 2003; Dupuis *et al.,* 2009).

Bien que ces différents concepts soient proches (Feuvrier, 2014), voire relativement similaires (Dupuis *et al.,* 2009), ils ne sont pas interchangeables. Ainsi, selon Martel et

Dupuis (2006), la QVT englobe à la fois les dimensions de stress, de santé psychologique et de satisfaction au travail, tout en tenant compte des facteurs organisationnels et environnementaux qui les influencent. Santosh et Swadi (2014) indiquent, quant à eux, que la QVT est notamment associée à la satisfaction au travail, à la santé, à la sécurité et au bien-être au travail. Finalement, selon Dubreuil *et al.* (2019), la qualité de vie au travail est pour l'Europe un vocable (comme la santé organisationnelle pour l'Amérique du Nord) qui regroupe un ensemble de savoirs et pratiques qui promeuvent l'efficacité, la santé et la pérennisation des systèmes en considérant les interrelations complexes reliant ces constituantes.

Enfin, l'aspect multidimensionnel de la QVT, le fait qu'elle concerne différents acteurs de la société et qu'elle soit multidisciplinaire (Boisvert, 1977a, 1977b) conduisent à examiner la QVT sous différentes perspectives, détaillées dans la section suivante.

2.4. Principales perspectives sur la qualité de vie au travail

Les deux principales perspectives des recherches sur la QVT sont la perspective individuelle et la perspective organisationnelle (Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Martel et Dupuis, 2006; Randhawa et Arora, 2016). Selon plusieurs auteurs, c'est la perspective individuelle qui est la plus fréquemment retenue en recherche (Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Martel et Dupuis, 2006; Royuela, López-Tamayo et Suriñach, 2008). La perspective individuelle est centrée sur le point de vue de l'individu. Elle revient à considérer en premier lieu les éléments subjectifs de la QVT, la QVT dépendant de la perception de l'individu (Dupuis, Marois et Etienne, 2012).

Pour la perspective organisationnelle, la QVT se reflète dans les politiques, les programmes, les buts et les processus d'une organisation (Randhawa et Arora, 2016). Ces moyens deviennent des leviers d'une organisation pour améliorer et soutenir la QVT. Les recherches s'inscrivant dans cette perspective cherchent à intégrer les objectifs de l'organisation avec les objectifs des individus y travaillant. L'un des buts visés par cette perspective est de construire la confiance, l'implication et l'engagement dans l'organisation. Cette approche du construit de la QVT, quand elle est basée uniquement sur les indicateurs de l'organisation,

est parfois identifiée comme plus « objective » puisque ces indicateurs sont considérés de nature objective. Néanmoins, il demeure que ces éléments sont toujours à évaluer selon la perception de l'individu, en fonction de son vécu, de ses croyances et des croyances véhiculées par la société dans laquelle il évolue.

Pour aller plus loin, en tenant compte des enjeux actuels auxquels font face les organisations, Randhawa et Arora (2016) proposent d'adopter une approche personnalisée ou individualisée de la QVT, tenant compte des besoins des individus composant une organisation et de ceux de l'organisation. Il s'agirait d'une QVT « à la carte », avec des politiques et procédures flexibles permettant de répondre aux attentes individuelles des salariés de l'organisation. Cette approche repose sur la prise en compte de trois enjeux (Randhawa et Arora, 2016) :

- L'évolution rapide et fréquente des caractéristiques des organisations liée à l'environnement technologique, qui a donné par exemple naissance aux nouvelles organisations virtuelles, avec une flexibilité tant au niveau des horaires que de la localisation;
- La diminution ou l'absence de frontière entre le travail et la vie personnelle : dans les métiers du savoir notamment, mais également du fait de la pénétration des nouvelles technologies dans les organisations. Le travailleur reste ainsi davantage en contact avec son organisation et éprouve plus de difficultés à ne pas penser au travail en dehors de ses horaires de travail, il doit donc équilibrer et intégrer le travail avec les autres sphères de sa vie;
- Les besoins des individus au sein d'une même organisation sont très variables du fait de la taille de plus en plus importante des organisations, de leur internationalisation et de la diversité de leur personnel (genre, groupe d'âge, langue, culture, etc.).

Cette approche rejoint certains des premiers travaux sur la QVT qui mentionnaient : 1) l'importance que les membres d'une organisation définissent ce qu'est la QVT selon leur propre langage et sens (Levine, Taylor et Davis, 1984); et 2) que chaque individu, au sein d'une même organisation, peut avoir une perception différente de ce qui fait une haute qualité de vie au travail (Davis et Cherns, 1975).

Au-delà de cette dichotomie entre perspectives individuelle et organisationnelle, la QVT soulève des enjeux plus idéologiques : d'une part, sur la place de l'humain et, d'autre part, sur le rôle des organisations dans la société. Davis et Rondou (dans Boisvert, 1977b) soulèvent ainsi l'adoption par l'Europe d'une approche plus humaniste de la QVT (où la QVT est poursuivie pour répondre aux besoins des humains au travail), tandis que celle de l'Amérique du Nord serait plus utilitariste (car axée sur la relation entre QVT et performance). Boisvert (1977b) mentionnait ainsi que nous sommes en droit de nous demander s'il ne faut pas poursuivre l'humanisation du travail comme une fin en soi, plutôt qu'à des fins d'amélioration de la productivité. Selon lui, le caractère instrumental de l'amélioration de la QVT pour les employeurs nord-américains de l'époque contribuait sensiblement « à attirer la suspicion du syndicalisme envers les efforts entrepris en ce sens » (Boisvert, 1977b, p. 5). Aussi, Laurin (cité dans Boisvert, 1977b, p.13) rappelait que le rôle d'une entreprise ne peut se limiter à ses dimensions économiques :

> En somme, les objectifs de l'entreprise doivent continuer d'être définis par les conditions du marché, mais elle doit prendre conscience que son rôle d'agent de la société lui impose de tendre vers la réalisation du mieux-être des travailleurs.

Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous abordons la QVT selon une perspective organisationnelle à laquelle nous intégrons les besoins des employés et des parties prenantes (Freeman et Reed, 1983), en tenant compte des spécificités de l'organisation (approche systémique).

À la suite de cette revue des principales recherches et définitions sur le construit de la QVT et des perspectives utilisées pour l'aborder, nous détaillons ci-dessous ses dimensions.

2.5 Dimensions de la QVT

Les recherches portant sur la QVT, en tant que concept, mettent en exergue son aspect global et multidimensionnel (Martel et Dupuis, 2006; Nadler et Lawler, 1983). Le concept de QVT est donc constitué de dimensions qui sont interreliées et interdépendantes (Santosh et Swadi, 2014). Les principales dimensions identifiées dans la littérature sont regroupées dans le tableau ci-dessous (tableau 2).

Tableau 2 : Liste des dimensions de la qualité de vie au travail par auteur(s)[5]

Dimensions de la qualité de vie au travail	**Auteurs**
1) *Adequate and fair compensation* 2) *Safe and healthy environment* 3) *Growth and security* 4) *Development of human capabilities* 5) *The total life space* 6) *Social integration* 7) *Constitutionalism* 8) *Social relevance*	Walton (1973)
1) *Control over work* 2) *Extent of use of own judgment* 3) *Importance of decisions made* 4) *Learning opportunities* 5) *Use of skills and abilities* 6) *Control over criteria or work adequacy* 7) *Feedback on performance* 8) *Challenge in the job* 9) *Work variety* 10) *Interaction with co-workers* 11) *Recognition at work* 12) *Possibilities for taking pride in one's work* 13) *Possibilities for relating work to final products of the organization* 14) *Extent of preparation on the job for a desirable work future* 15) *Participation in organizational decision making*	Boisvert (1977c)
1) *Autonomy (or the opportunity of individuals to regulate themselves or to control their work)* 2) *Have a variety of activities to perform and to challenge themselves* 3) *Possibility to learn in the work and to improve themselves*	Davis (1977)

[5] Les dimensions qui figurent en anglais n'ont pas été traduites afin de ne pas perdre le sens original donné par leur(s) auteur(s).

Dimensions de la qualité de vie au travail	Auteurs
4) *Provide social support (co-workers and managers)* 5) *Some connection between that work and a future that they would like to achieve* 6) *An area of decision making or responsibility* 7) *All non-work-related difference in status should be minimized* 8) *Provide feedback (to increase knowledge and to know how well they are doing and why they are doing)* 9) *Equity and fairness in terms of treatment of individuals and salaries* 10) *Adequate rewards for the contributions that people make* 11) *Pleasant and safe working conditions* 12) *Justice in the workplace (through participative procedures or through representative procedures)*	
1) *The degree to which my superiors treat me with respect and have confidence in my abilities* 2) *Variety in my daily work routine* 3) *Challenge of my work* 4) *Work at presence leads to good future work opportunities* 5) *Self-esteem* 6) *Extent to which my life outside of work affects my life at work* 7) *The extent to which the work I do contributes to society*	Levine, Taylor et Davis (1984)
1) Nature du travail : complexité des tâches, autonomie reliée aux tâches, rôle inhérent aux tâches, participation dans la prise de décision liée aux tâches 2) Contexte physique : humidité, température, bruit, lumière, odeurs, vibrations 3) Contexte psychosocial : support social et émotionnel, respect et considération, nature du leadership, identification avec la compagnie, satisfaction du sentiment d'appartenance, possibilité de communication	Turcotte (1988)

Dimensions de la qualité de vie au travail	Auteurs
4) Contexte organisationnel : niveau de planification, idéologie du management, système d'information, structure organisationnelle, développement de compétences, support technique 5) Possibilités de promotion et de mobilité	
1) *Health and safety needs (protection from ill health and injury at work and outside of work, and enhancement of good health)* 2) *Economic and family needs (pay, job security, and other family needs)* 3) *Social needs (collegiality at work and leisure time off work within organization and outside organization)* 4) *Esteem needs (recognition and appreciation of work within the organization and outside the organization)* 5) *Actualization needs (realization of one's potential within the organization and as a professional)* 6) *Knowledge needs (learning to enhance job and professional skills)* 7) *Aesthetic needs (creativity at work as well as personal creativity and general aesthetics).*	Sirgy *et al.* (2001)
1) Caractéristiques des rôles 2) Prise de décision 3) Environnement d'apprentissage 4) Déterminants de la santé physique et psychologique 5) Justice et équité 6) Relations et environnement social 7) Reconnaissance et support 8) Leadership partagé 9) Culture et alignement des valeurs	Conseil canadien d'agrément des services de santé – indicateurs du projet de recherche sur la QVT (2005)
1) Rémunération (revenu, bénéfices marginaux, sécurité de revenu) 2) Cheminement professionnel (possibilité d'avancement, mutation, perfectionnement et formation) 3) Horaire de travail (horaire de travail, horaire variable, absence pour raisons familiales)	Martel et Dupuis (ISQVT) (2006)

Dimensions de la qualité de vie au travail	Auteurs
4) Climat avec les collègues (sentiment d'appartenance, compétitivité, relations avec les confrères et consœurs de travail, conflit de rôle) 5) Climat avec les supérieurs (relations avec le supérieur, relations avec mes employés, relations avec l'employeur, commentaires et évaluation, communication de l'information) 6) Caractéristiques de l'environnement (lieu de travail, équipements et outillage) 7) Facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche (efficacité au travail, temps pour faire la tâche, ajustement compétences au travail, autonomie, diversité des tâches, charge émotive, exigences physiques, participation aux décisions, clarté du rôle) 8) Support offert à l'employé (prise en charge des absences, répartition de la tâche, facilités [garderie, restaurant, transports, etc.], relation avec le syndicat, ressources d'aide aux employés)	
1) Qualité intrinsèque de l'emploi 2) Habiletés, formation continue et développement de carrière 3) Égalité des genres 4) Santé et sécurité au travail 5) Flexibilité et sécurité d'emploi 6) Inclusion et accès au marché de l'emploi 7) Organisation du travail et équilibre travail-vie personnelle 8) Dialogue social et implication des travailleurs 9) Diversité et absence de discrimination 10) Performance de travail globale	Union européenne (dans Royuela, López-Tamayo et Suriñach, 2008)
1) *Intrinsic job quality* 2) *Skills, Life-long Learning and Career Development* 3) *Gender Equality* 4) *Health and Safety at work* 5) *Flexibility and Security* 6) *Inclusion and Access to the Labor Market*	Royuela, López-Tamayo et Suriñach (2008)

Dimensions de la qualité de vie au travail	Auteurs
7) *Work Organisation and Work-life Balance* 8) *Social Dialogue and Worker Involvement* 9) *Diversity and Non-discrimination* 10) *Overall Work Performance*	
1) La qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise 2) La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise 3) La qualité des relations de travail 4) La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif 5) La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail 6) La qualité du contenu du travail 7) La qualité de l'environnement physique 8) La possibilité de réalisation et de développement personnel 9) La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle 10) Le respect de l'égalité professionnelle	ANI (2013)
1) *Primary: related to specific workplace like financial rewards, working load, working conditions, contents of work, social conditions, work position and potential for career development* 2) *Secondary: usually common for all organizations like corporate culture and beliefs* 3) *Tertiary: going beyond the organization like image of the organization and localization of the organization*	Sojka (2014)
1) *Economic security* 2) *Social relationships at work* 3) *Work meaningfulness* 4) *Autonomy in work and participation in decision making*	Šverko et Galic (2014)
1) *Adequate and fair compensation* 2) *Safe and healthy working conditions* 3) *Opportunity to use and develop competencies*	Santosh et Swadi (2014)

Dimensions de la qualité de vie au travail	Auteurs
4) *Opportunity for continued growth* 5) *Constitutionalism in the work organization* 6) *Work and total life space* 7) *The social relevance of work* 8) *Autonomy* 9) *Creativity and innovation* 10) *Role clarity*	

Ainsi, nous pouvons constater que les dimensions retenues pour analyser et évaluer la QVT varient selon les auteurs, en fonction notamment de la perspective (individuelle ou organisationnelle) adoptée (Randhawa et Arora, 2016). Turcotte (1988) regroupe ces dimensions sous quatre catégories : la nature du travail, le contexte physique, le contexte psychosocial et le contexte organisationnel. On retrouve dans ces quatre catégories, les aspects individuels, organisationnels (leviers) et sociaux de la QVT, ainsi que sa nature subjective et objective. Toutefois, ces dimensions, mais surtout leur importance relative ou leur poids pour un individu ou une organisation, peuvent varier. Bien que cette variation ne soit pas analysée en profondeur dans cette thèse, nous constatons qu'elle est fonction, d'une part, de la définition retenue et de la perspective adoptée (individuelle versus organisationnelle) par les auteurs et, d'autre part, de la perception de l'individu (référant à l'aspect subjectif de la QVT) et des caractéristiques de l'organisation et de la société dans lesquelles il évolue (référant aux aspects plus objectifs de la QVT) (Levine, Taylor et Davis, 1984; Martel et Dupuis, 2006; Randhawa et Arora, 2016). Par exemple, la rémunération est une dimension organisationnelle de la QVT davantage identifiée par des auteurs dont les travaux sont antérieurs aux années 2000 (Davis, 1977; Walton, 1973) ou par des auteurs évoluant dans des pays non membres de l'OCDE ou à l'adhésion plus récente (Santosh et Swadi, 2014; Sojka, 2014; Šverko et Galic, 2014) et peu citée en contexte européen ou canadien (Martel et Dupuis, 2006). La participation aux décisions, autre dimension organisationnelle, identifiée dès l'émergence du concept de QVT (Boisvert, 1977c; Turcotte, 1988), ressort moins depuis les années 2000 (Šverko et Galic, 2014) ou alors elle est comprise dans d'autres dimensions – prise de décision (Conseil canadien d'agrément des services de

santé, 2005), dialogue social et implication des travailleurs (Royuela et al., 2008) – qui influencent l'appréciation de la tâche (Martel et Dupuis, 2006). Ces dimensions organisationnelles de la QVT sont des leviers de l'organisation pour améliorer la perception des individus de leur QVT. Par ailleurs, à notre connaissance, aucune étude récente ne porte sur les dimensions de la QVT selon une perspective organisationnelle au sein du secteur public. Leur appréhension, en considérant les intérêts de l'organisation et les besoins individuels, d'une part, et les impacts de l'environnement dans le secteur public, d'autre part, comble ainsi une lacune.

2.6 Approche systémique : une prise en compte de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel

Dans cette section, nous présentons notre conception de l'organisation et l'intérêt d'utiliser l'approche systémique pour appréhender la qualité de vie au travail au niveau organisationnel.

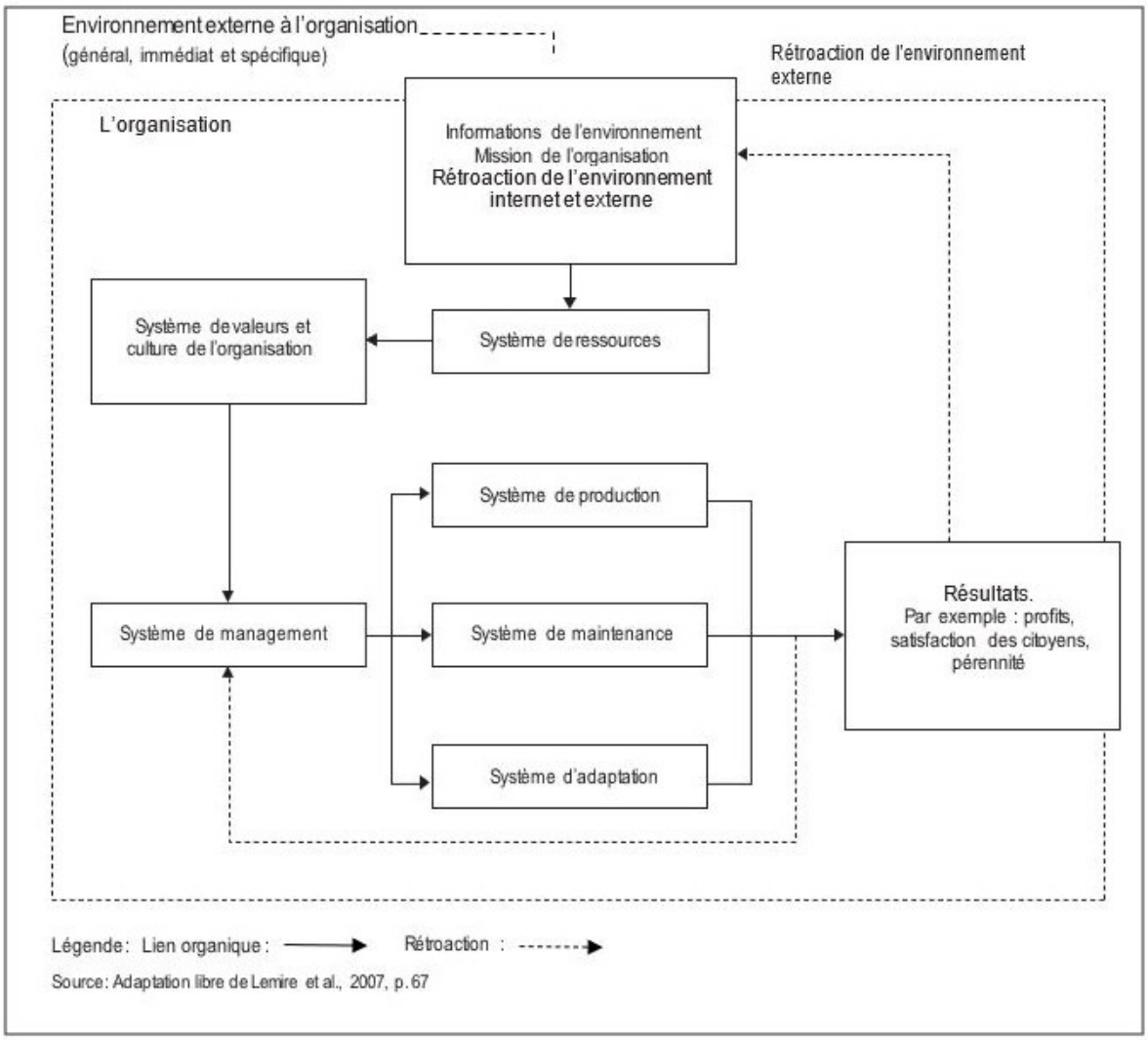
Nous concevons l'organisation comme un système social ouvert, composé d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but commun (Kast et Rosenzweig, 1985; Von Bertalanffy, 2012). La finalité de l'organisation est une hiérarchie de buts et d'objectifs (Lemire *et al.,* 2015). Les profits, la pérennité ou encore la satisfaction des clients, des citoyens ou des actionnaires sont des exemples de finalité d'une organisation (Lemire *et al.,* 2015). L'organisation fait elle-même partie d'un ensemble plus grand que ses sous-systèmes (De Rosnay, 1975). Entre les différents systèmes ou sous-systèmes, ainsi qu'entre un système et son environnement externe, ce sont les réseaux de communication qui permettent les échanges d'information (De Rosnay, 1975).

L'approche systémique insiste sur les processus de changement ou de transformation se produisant à l'intérieur du système étudié. Ces changements proviennent de modifications de l'environnement ou d'autres systèmes (intrants), et peuvent entraîner à leur tour des transformations absorbées par d'autres systèmes ou environnement (extrants). L'environnement d'une organisation peut être externe ou interne, bien que les frontières de l'organisation, en tant que système, soient parfois difficiles à délimiter. Ainsi, l'environnement externe d'une organisation est défini comme « un ensemble mouvant

d'informations et de ressources rares, internes ou externes, ou perçues comme telles par certains de ses membres » (Wils, Guérin et Le Louarn, 1991, p. 134). Il comporte un environnement général (le monde des affaires, la région où se trouve l'organisation, son pays, etc.), un environnement immédiat (les clients, fournisseurs, concurrents, syndicats, etc.) et un environnement spécifique (soit l'ensemble des éléments de l'environnement externe propres à une seule organisation) (Wils, Guérin et Le Louarn, 1991). Quant à l'environnement interne d'une organisation, il est constitué de ses ressources (intrants), de sa stratégie actuelle (processus de transformation) et de sa performance (extrants) (Bryson, 2004). Ce processus de changement des intrants en extrants est à la base de la dynamique des systèmes (De Rosnay, 1975). Lorsque le système maintient sa stabilité par un équilibre dynamique en réaction aux changements, il est dit adaptatif. L'organisation étant un système ouvert sur son environnement (Lemire *et al.,* 2015), la stabilité (ou homéostasie) du système est favorisée par la rétroaction et la régulation, soit l'acheminement des informations vers les intrants (entrée du système) sur les résultats des changements et sur le déroulement des processus composant les activités de transformation. On peut donc appréhender la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de QVT comme une réponse de l'organisation aux changements de son environnement. Ainsi, le développement de programmes de QVT au sein d'organisations aurait vu le jour afin d'améliorer l'efficacité des organisations dans un contexte de baisse de productivité et d'économie en plus faible croissance (Skrovan, 1983) permettant ainsi de répondre aux nouvelles attentes de la main-d'œuvre (Davis, 1977).

La figure 3 ci-dessous représente un schéma systémique d'une organisation : on y retrouve les caractéristiques du modèle systémique, soit les intrants, les extrants, les activités de transformation, la rétroaction, la régulation et les environnements externe et interne.

Figure 3 : Schéma systémique d'une organisation



Selon Rouleau (2011), l'analyse systémique repose sur les principes d'interaction et d'interdépendance, de totalité, de rétroaction et d'équifinalité. D'après Lemire et Martel (2007), un système est caractérisé par les propriétés suivantes : la téléonomie, la complexité, l'équifinalité, l'interaction, l'ouverture et la variété. Le tableau 3, présenté ci-dessous, récapitule les principales propriétés ou principes du système et de l'analyse systémique et les auteurs correspondants.

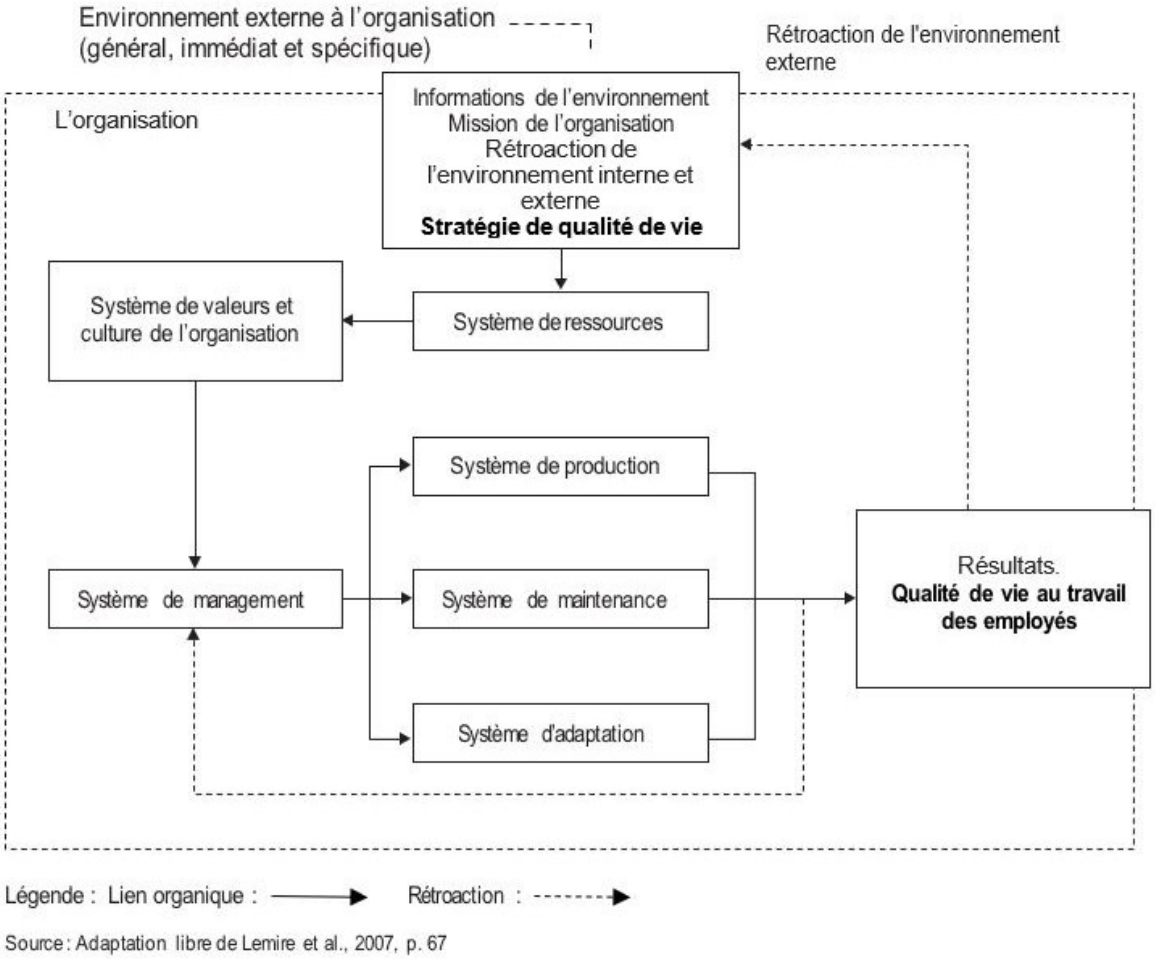
Tableau 3 : Principales propriétés d'un système

Propriétés ou principes	**Caractéristiques**	**Auteurs**
Téléonomie	Les systèmes d'activité humaine sont créés pour réaliser certaines finalités, lesquelles sont traduites et interprétées en buts et objectifs à atteindre. Ces finalités justifient l'existence du système, précisent ce qui doit être accompli. Ces systèmes ont la capacité et la possibilité de définir, ajuster, maintenir, changer ou éliminer eux-mêmes leurs finalités en fonction des réactions des sous-systèmes, d'autres systèmes ou de l'environnement.	Lemire et Martel, 2007
Totalité	Le tout est supérieur à la somme de ses parties.	Rouleau, 2011
Complexité	Un système d'activités humaines est un système complexe, difficilement prévisible. Cette complexité dépend du nombre de composantes du système et des interactions entre ces composantes.	De Rosnay, 1975
Équifinalité	Les objectifs, c'est-à-dire l'état final, peuvent être atteints à partir de conditions initiales différentes ou par des moyens différents : il n'y a pas de solution unique ou exclusive à la résolution d'un problème.	Von Bertalanffy, 2012
Interaction et interdépendance	Il existe une interaction constante à l'intérieur (entre les sous-systèmes) du système et à l'extérieur (entre le système, son environnement ou les autres systèmes).	Rouleau, 2011
Ouverture	Un système est dit ouvert quand il est en relation permanente avec l'environnement et les autres systèmes : les intrants résultent de l'influence de l'environnement et des autres systèmes sur le système, et les extrants de ce système influencent à leur tour l'environnement et les autres systèmes.	De Rosnay, 1975; Rouleau, 2011

Propriétés ou principes	Caractéristiques	Auteurs
Variété	Une trop grande complexité devient incontrôlable : un système ne peut prendre qu'un nombre fini de configurations. Au-delà, il s'autodétruit.	De Rosnay, 1975

L'analyse systémique est une grille de lecture très utilisée depuis la fin des années 1960 pour comprendre les organisations. Elle se situe dans le prolongement de l'approche sociotechnique développée par les chercheurs du Tavistok Institue d'Angleterre : outre les interactions entre l'humain et la technologie, l'approche systémique prend en compte la relation entre la structure de l'organisation et son environnement interne (Turcotte, 1988). Elle apporte une contribution majeure aux théories des organisations (Rouleau, 2011). Partant des principes communs à la théorie des systèmes, qui peuvent tout autant s'appliquer à la biologie, la physique et la sociologie, elle explique le fonctionnement des organisations. « En définissant l'organisation comme un système ouvert sur l'environnement, elle fournit une vision dynamique de l'organisation et remet en question le *one best way* » (Rouleau, 2011, p. 43). Il est ainsi pertinent d'étudier ce qui se passe au sein de chaque organisation en matière de QVT, notamment en fonction des spécificités du contexte dans lequel l'organisation évolue, du fait de leur influence sur celle-ci. De plus, l'analyse systémique est porteuse de nombreux enseignements pour les praticiens, notamment pour le champ de l'administration publique (Rouleau, 2011). Elle repose en effet, d'une part, sur le fait qu'il est inutile de vouloir modifier un élément indésirable sans agir également sur le contexte de cet élément et, d'autre part, sur la nécessité de prendre en compte la gestion des relations de l'organisation avec son environnement. Ainsi, elle considère les relations entre les divers éléments du système, point essentiel pour étudier la QVT au niveau organisationnel (Dubreuil *et al.,* 2019; Landry *et al.*, 2019), tel qu'illustré à la figure 4. Par ailleurs, il existe peu de littérature scientifique sur l'influence possible de l'environnement externe des organisations sur la politique de QVT (Tornare et Rinfret*,* 2018), d'où l'intérêt de l'étudier selon cette approche. En d'autres mots, l'analyse systémique conduit à prendre en compte l'environnement de l'organisation, tant interne qu'externe, et permet d'examiner son influence sur la QVT et ses dimensions (figure 4).

Figure 4 : Approche systémique et la qualité de vie au travail



Source : Adaptation libre de Lemire et al., 2007, p. 67

Cependant, malgré ses atouts, l'approche systémique ne permet pas de comprendre les spécificités et singularités d'un phénomène (Rouleau, 2011). Il s'agit plutôt d'un métamodèle, d'un outil général d'observation permettant de tenir compte des relations à l'intérieur (les sous-systèmes) et à l'extérieur du système, sans pour autant expliquer les causes et les processus qui se juxtaposent et se forment dans le système (Rouleau, 2011). Elle manque de valeur explicative (Rouleau, 2011). Ainsi, pour compléter cette approche et analyser plus finement notre objet de recherche, nous mobiliserons également la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Comme le rappelle Freeman (1994), l'objectif de création de valeur de l'organisation nécessite de porter une attention systématique aux intérêts et préoccupations des différents groupes touchés par l'activité de l'organisation. Ainsi, plusieurs

auteurs ont relevé l'importance de l'implication des parties prenantes en matière de QVT, notamment le rôle de soutien du dirigeant de l'organisation (Berger-Douce, 2015; Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Dextras-Gauthier *et al.,* 2016).

Notre prochaine section se concentre donc sur l'apport de la théorie des parties prenantes pour compléter l'approche systémique et appréhender une stratégie en matière de QVT.

2.7 Parties prenantes de la qualité de vie au travail au sein de l'organisation

La première partie de cette section est dédiée à la présentation de la théorie des parties prenantes et à la définition du terme « parties prenantes ». Elle est suivie d'une recension des écrits sur l'identification des parties prenantes du secteur public et de leur rôle. Pour finir, nous nous attardons sur l'importance de prendre en compte les parties prenantes d'organisations du secteur public pour appréhender la QVT au niveau organisationnel.

2.7.1 Parties prenantes : définition

Les parties prenantes peuvent être définies comme :

> *Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's* (Freeman et Reed*,* 1983, p. 81).

Cette définition est celle qui prédomine dans la littérature sur le secteur public (Bryson, 2004). La partie prenante peut être plus ou moins dépendante/dominante ou essentielle/dangereuse pour l'organisation. Ainsi, pour comprendre son rôle et l'influence qu'elle est susceptible d'avoir, il convient de considérer ses attributs : son pouvoir, sa légitimité et l'urgence de ses demandes (Mitchell, Agle et Wood*,* 1997). Par exemple, plus la partie prenante a du pouvoir et de la légitimité, plus il est probable que ses demandes vis-à-vis de l'organisation seront prises en compte.

Comme nous l'évoquions dans la problématique, plusieurs caractéristiques organisationnelles sont récurrentes au sein du secteur public, et parfois spécifiques à celui-ci. Parmi ces caractéristiques, l'influence de l'environnement (externe et interne) des organisations publiques se traduit par des missions et des buts nombreux, parfois contradictoires ou vagues

pour ces organisations, et donc une complexité plus importante que dans le secteur privé (Boyne, 2002; Rutgers, 2008). Ainsi, des objectifs politiques relativement généraux comme l'amélioration de l'efficience ou le renforcement des services à la clientèle produisent rarement des lignes directrices claires sur la façon d'organiser ou de réorganiser les services publics (Christensen et Laegreid, 2012). Cette complexité et ces multiples buts nécessitent de porter une attention accrue aux parties prenantes de ces organisations (Bryson, 2004).

2.7.2 Parties prenantes : recension des écrits

Quels sont les acteurs ou parties prenantes de l'État ? Selon Rousseau, une société repose sur le principe fondamental de contrat social, dont l'objectif est l'intérêt général, supérieur à l'intérêt particulier. Ce contrat, passé entre tous les participants, est basé sur des principes d'égalité et de liberté entre les citoyens :

> Chacun de nous met en commun sa personne et toute sa puissance sous la suprême direction de la volonté générale; et nous recevons en corps chaque membre comme partie indivisible du tout (Rousseau, 1822, p. 435).

En retour, « le pouvoir souverain dépend lui-même de ces humbles dépendants » (Testart, 2004, p. 9). Nous sommes donc en présence ici de deux des parties prenantes de l'État : le citoyen, membre de l'État, et le politique auquel le citoyen attribue le pouvoir. Selon Bergeron, l'État possède trois niveaux :

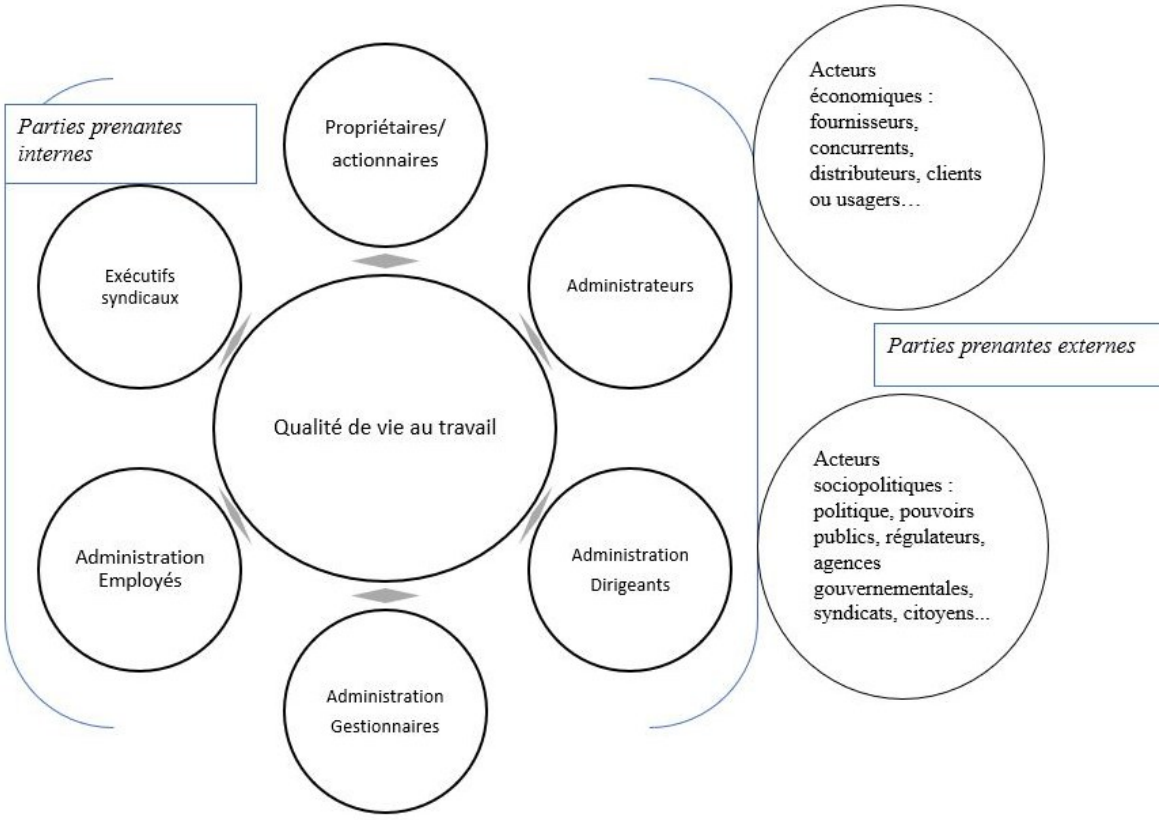
> La Gouverne de l'État contrôlant en fonctionnalité pour les normes et le fonctionnement; la Politie de l'État contrôlé en infrafonctionnalité pour les valeurs et les conduites; le Régime de l'État contrôleur en superfonctionnalité pour les fins et l'organisation (Bergeron, 1993, p. 31).

Nous retrouvons ici la dernière partie prenante de l'État, l'administration publique (composée des membres, c'est-à-dire des employés de la fonction publique), et sa fonction : organiser et administrer (les faits), tandis que le politique contrôle les valeurs.

Les parties prenantes de l'État sont donc représentées par le triptyque politique-citoyen-administration publique, comme il est communément admis dans la littérature scientifique sur l'administration publique (AP) (Aberbach et Rockman, 2006; Bergeron, 1993).

De manière plus large, en s'appuyant sur l'approche systémique et la théorie des parties prenantes, les parties prenantes peuvent être externes ou internes à l'organisation (Bryson, 2004; Freeman *et al.*, 2010). Lorsqu'elles sont externes, outre les acteurs sociopolitiques (pouvoirs publics, régulateurs, agences gouvernementales, syndicats, citoyens), elles peuvent regrouper, par exemple, les acteurs économiques (fournisseurs, concurrents, distributeurs, clients ou usagers). Quant aux parties prenantes internes, au-delà de la notion générique d'employés (administration publique), sont généralement inclus les actionnaires de l'organisation, les membres du conseil d'administration ou de surveillance, les dirigeants, les cadres et les employés des différents niveaux hiérarchiques ainsi que leurs instances représentatives (figure 5).

Figure 5 : Parties prenantes du secteur public



L'influence de ces différents groupes de parties prenantes varie selon les situations, et leurs intérêts peuvent différer ou converger (Johnson *et al.*, 2014). Par exemple, la capacité d'un individu à agir est contrainte par des facteurs, tels que :

> sa position hiérarchique, son contrôle réel sur les récompenses et les sanctions et son pouvoir discrétionnaire dans l'attribution du travail, la détermination des procédures et l'allocation des ressources. (Gortner *et al.*, 2000, p. 418).

Par ailleurs, plusieurs auteurs constatent l'évolution temporelle du rôle et des relations de certaines parties prenantes au sein du secteur public, notamment au sein du triptyque administration publique, politique et citoyens (Aberbach et Rockman, 2006; Bourgon, 2007; Furi, 2008; Rosanvallon, 2008). Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, depuis les années 1980, les réformes liées au nouveau management public ont augmenté indirectement l'influence des politiciens au détriment des bureaucrates (Aberbach et Rockman*,* 2006; Bourgon, 2009). Cette influence plus grande du politique a également entraîné, de par la réduction des effectifs et les réformes successives, une détérioration de la QVT des employés de la fonction publique depuis les années 1980 (Emery et Giauque*,* 2005a; Jalette, Grenier et Hains-Pouliot*,* 2012; Larivière, 2012). De manière plus indirecte, on a vu apparaître des tensions entre le citoyen et les administrations publiques du fait des différences perçues entre les conditions d'emploi du secteur public et du secteur privé (Mercier, 2010). Ces dernières années, les réformes fondamentales de la gouvernance du secteur public ont également permis une plus grande intégration des parties prenantes, notamment des citoyens et des usagers (Kuipers *et al.*, 2014; Rinfret et Lagacé, 2016).

Pour ce qui est des parties prenantes internes, certains auteurs mentionnent que le faible pouvoir discrétionnaire des gestionnaires publics est une contrainte très importante dans les organisations publiques (Gortner *et al.,* 2000). D'autres indiquent que 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). En effet, les dirigeants sont l'une des parties prenantes qui a le plus de pouvoir et de légitimité dans l'organisation. Ils sont considérés comme les pivots de l'engagement de l'organisation en matière de QVT (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2018; Marchesnay, 2009; Russo et Perrini, 2010). Mais qu'entend-on par dirigeants ? Dans les organismes publics, il existe trois niveaux de leadership formel : les administrateurs ou dirigeants (niveau supérieur de l'organisation, dans certains cas, postes créés par la loi), les cadres supérieurs et

les postes de supervision (Gortner *et al.,* 2000, p. 379). Ces postes correspondent à des rôles différents, ils sont fonction de l'autorité formelle qui leur est conférée par la loi ou les règlements (Gortner *et al.,* 2000, p. 379) :

> Les administrateurs ont, entre autres responsabilités, celle d'établir le plan d'organisation de l'organisme […]. À titre de fonctionnaires au plus haut niveau dans la hiérarchie, les administrateurs établissent ou interprètent les buts généraux de l'organisme et essaient de créer une atmosphère ou un environnement propice à l'atteinte de ces buts (Gortner *et al.,* 2000, p. 380).

Ainsi, malgré l'existence de débats sur les différences entre management et leadership (Mumford *et al.*, 2009, p. 123), nous pouvons établir que les dirigeants, de par leur position de leaders formels de l'organisation, possèdent la capacité de prendre des décisions de nature stratégique au sein des organisations publiques. Par ailleurs, en tant que leaders, leurs rôles consistent :

> … à influencer le comportement d'autres individus, dans un groupe ou une organisation, à établir des objectifs, à formuler des moyens de les atteindre et à proposer des normes sociales au groupe (Lundsedt, 1965, cité par Gortner *et al.,* 2000, p. 379).

En synthèse, l'importance de la théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*) pour le développement de la stratégie ou la planification stratégique est reconnue (Ackermann et Eden, 2011; Freeman, 1984), y compris dans le secteur public (Bryson, 2004). Par exemple, il a été démontré que l'absence de prise en compte des intérêts et attentes de parties prenantes pour des décisions stratégiques mène à l'échec ou à un semi-échec de l'implantation des stratégies correspondantes (Nutt, 1992). En effet, la prise en compte des parties prenantes et leur support dans certains cas est nécessaire pour assurer la viabilité à long terme des organisations, autant que les politiques, stratégies ou programmes (Bryson, 2004), notamment quand ils entraînent des changements (Foucher, 2018; Johnson *et al.,* 2014). En outre, le concept de 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), du fait de l'influence exercée par les parties prenantes sur les décisions stratégiques. En matière de QVT, Dupuis *et al.* (2009, p. 16), rappellent que le premier

programme de QVT (General Motors, fin des années 1960) fut ainsi le « point de départ pour la communauté scientifique, les employeurs et les syndicats pour tenter de définir les conditions qui permettraient de concilier les buts et les aspirations de tous les acteurs en présence dans le monde du travail ». Aucune étude n'a encore exploré les raisons conduisant les dirigeants du secteur public (ou les autres parties prenantes) à implanter volontairement une stratégie de QVT dans leur organisation, alors que l'implication de cette partie prenante semble cruciale pour en assurer son succès (Berger-Douce, 2015; Commission de la santé mentale du Canada, 2015).

L'analyse de notre objet de recherche à l'aide de la théorie des parties prenantes et de l'approche systémique est donc originale et permet de mieux comprendre les spécificités de l'environnement du secteur public et de ses parties prenantes dans la mise en place d'une stratégie de QVT. La prochaine section s'intéresse donc à la QVT en tant que stratégie et aux raisons des parties prenantes pour la mise en place d'une telle stratégie au sein d'organisations du secteur public.

2.8 Stratégie de QVT

Nous avons présenté dans la problématique l'intérêt et la nécessité d'appréhender la QVT à un niveau organisationnel, au regard de la stratégie de l'organisation. Plusieurs auteurs ont, en effet, souligné l'importance de considérer la QVT et la santé psychologique comme un portefeuille d'actions clés afin qu'elle devienne un instrument stratégique de gestion (Dextras-Gauthier *et al.,* 2016; DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014), notamment pour répondre aux enjeux d'attraction, de rétention et de mobilisation du secteur public (Chrétien, Arcand et Tellier, 2010). Nous nous attardons donc dans cette section à situer le concept de stratégie afin de définir ce que nous entendons par stratégie de QVT. Pour finir, nous examinons les raisons qui poussent les parties prenantes d'organisations du secteur public à mettre en place et développer une stratégie en matière de QVT.

2.8.1 Présentation et définition du concept de stratégie

La stratégie est un concept d'origine militaire (Johnson *et al.,* 2014; Lemire *et al.,* 2015). Son

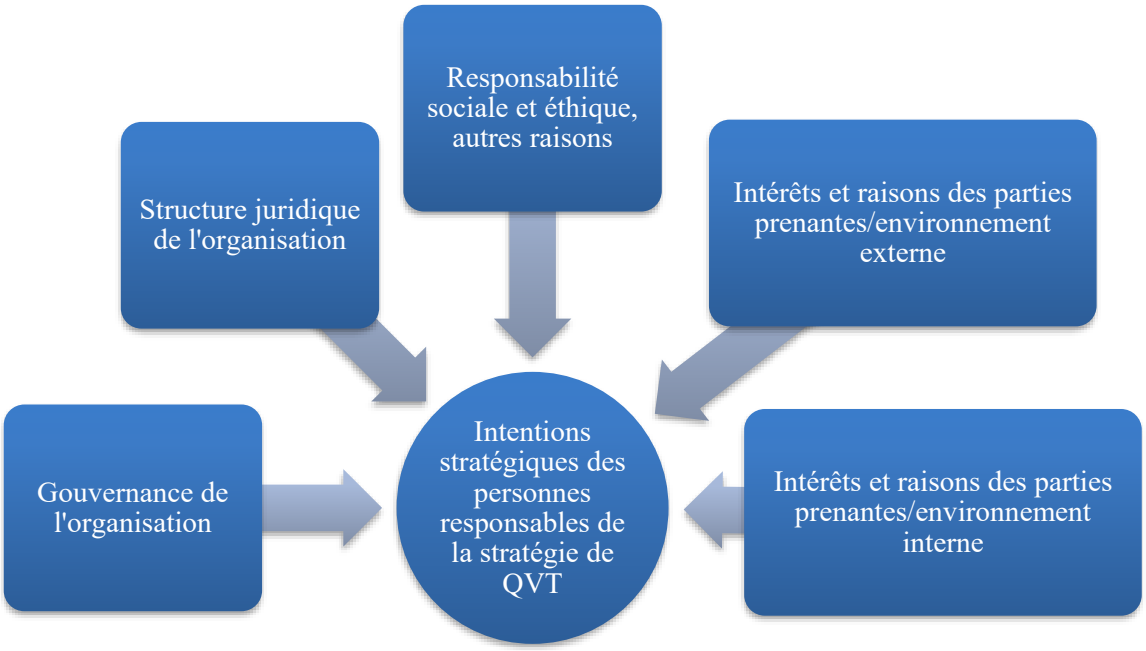
introduction dans le champ des organisations s'est faite dans les années 1960 du fait de l'augmentation de la complexité de gestion des organisations, liée notamment à l'évolution de l'environnement externe (développement de la consommation de masse, intensification de la concurrence, etc.) (Johnson *et al.,* 2014). À partir des années 1980, les chercheurs développent un domaine de recherche dédié à la compréhension de l'impact de la stratégie sur la performance de l'organisation. Il s'agit de l'approche par les contenus, qui met l'accent sur la nature et les conséquences des options stratégiques des organisations, telles que l'innovation, la diversification ou l'internationalisation. Cette approche a pour objectif de déterminer les conditions dans lesquelles une stratégie permettrait d'atteindre les meilleurs niveaux de performance organisationnelle grâce à une démarche scientifique (Lemire *et al.,* 2015). D'importants écrits dans ce domaine sont ceux de Porter (1980, 1985), en matière de choix stratégique, d'analyse de la concurrence et de création d'un avantage compétitif, et de Barney (1991), s'appuyant sur des théories fondées sur le management stratégique, conférant aux entreprises un avantage concurrentiel durable. Un autre domaine de recherche s'est développé en parallèle : l'approche par les processus, centrée sur l'aspect complexe des décisions stratégiques, dont Mintzberg (1982), Pettigrew et Whipp (1991) sont des auteurs fondateurs (Lemire *et al.,* 2015). Nous combinerons ces deux approches pour appréhender notre objet de recherche. En effet, la stratégie, que ce soit en théorie des organisations ou en ressources humaines, est généralement présentée comme une orientation et une démarche à long terme d'une organisation (Johnson *et al.,* 2014; Lemire *et al.,* 2015). Selon Chandler, la stratégie est « la détermination des buts et objectifs de base et à long terme d'une organisation, ainsi que l'adoption d'une série d'actions et l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte de ceux-ci » (Chandler, 1962, p. 13).

2.8.2 Présentation et définition de la stratégie en matière de qualité de vie au travail

La stratégie organisationnelle comprend deux grandes dimensions, la dimension externe, qui concerne l'alignement de l'organisation sur l'environnement externe, et la dimension interne, qui regroupe les stratégies d'alignement de variables clés à l'intérieur de l'organisation (Johnson *et al.,* 2014). Dans la pratique, les stratégies réalisées résultent souvent d'une

combinaison de stratégies intentionnelles ou de processus délibérés et de stratégies ou processus émergents. Ces stratégies sont des réponses aux évolutions de l'environnement qui apparaissent même lorsqu'elles n'ont pas été voulues (Mintzberg, 2004). Par ailleurs, la stratégie comprend non seulement les mesures prises (le contenu), mais aussi les processus qui gouvernent la définition et la mise en œuvre de ces mesures comme nous l'avons vu plus haut. Elle peut comprendre à la fois des intentions précises, formulées et construites par une ou plusieurs personnes responsables et des stratégies émergentes. Ces intentions sont issues et influencées par l'environnement interne et externe de l'organisation ou par les ajustements mutuels des différents acteurs, parties prenantes internes et externes, en présence (figure 6).

Figure 6 : Influence de l'environnement sur les intentions stratégiques



Source : Adaptation libre de Johnson *et al.,* Les influences qui s'exercent sur l'intention stratégique, 2014, p. 129.

Par exemple, il est apparu déterminant que la QVT ne soit pas comprise comme un sujet relevant uniquement de la direction des ressources humaines, mais comme un enjeu transversal qui doit également s'inviter à l'agenda stratégique des dirigeants (Levet, 2013, p. 22). Ainsi, nous situons la QVT au point d'équilibre entre les attentes et besoins des salariés et ceux de l'organisation (établi par ses représentants internes et/ou externes). La

QVT peut donc être appréhendée au niveau organisationnel comme une stratégie**.**

Pour la présente recherche, nous proposons une **définition d'une stratégie de QVT**, inspirée de la définition du concept de stratégie de Chandler (1962). Une stratégie de QVT est **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 l'atteinte de ceux-ci, avec comme résultante l'obtention d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme.** Les actions et ressources comprennent l'ensemble des programmes, procédures, régulations ou politiques opérationnelles nécessaires à l'atteinte des buts et objectifs en matière de qualité de vie au travail. Cette stratégie vise à privilégier la qualité de vie au travail en définissant les conditions permettant de concilier et maximiser les raisons et les buts des parties prenantes en présence (ANI, 2003). Elle concourt à la stratégie de l'organisation.

En conclusion, alors que la QVT est généralement appréhendée à un niveau individuel, l'adoption d'une approche systémique intégrant la théorie des parties prenantes de l'organisation conduit de manière originale à analyser la QVT en tant que stratégie**.** Cette approche permet ainsi d'explorer la cohérence des choix faits par les parties prenantes en matière de QVT avec les spécificités de l'organisation, en ancrant les besoins individuels en matière de QVT dans la perspective organisationnelle**.** Elle permet également d'identifier les dimensions de la QVT privilégiées et, de ce fait, où l'organisation publique concentre ses efforts (Lemire *et al.,* 2015). L'identification des parties prenantes impliquées, la compréhension de leur rôle et de leurs raisons permettent de distinguer les parties prenantes qui détiennent le pouvoir d'influencer la stratégie de QVT et peuvent contribuer à son succès (Foucher, 2003; Johnson *et al.,* 2014).

Notre prochaine section est donc dédiée à la présentation des raisons pour lesquelles des parties prenantes élaborent ou mettent en place une stratégie en matière de QVT.

2.8.3 Prise en compte des raisons des parties prenantes quant à la stratégie de QVT

L'établissement d'une stratégie de QVT va au-delà du respect des contraintes légales ou réglementaires. Il est donc pertinent de s'interroger sur ce qui suscite la volonté et l'engagement des dirigeants et des autres parties prenantes d'organisations à mettre en place ce type de stratégie (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007). Ainsi, il s'agit de repérer, pour chaque partie prenante impliquée, les raisons mises de l'avant pour justifier la nécessité de mettre en place une stratégie de QVT. En d'autres mots, il s'agit de comprendre le comportement et les intérêts de chaque partie prenante, ses valeurs, ses croyances et les contextes dans lesquels va se former la politique de QVT. Selon Crozier et Friedberg (1977), l'action collective offre des zones d'incertitude que les parties prenantes (acteurs pour Crozier et Friedberg, 1977) tentent d'utiliser stratégiquement pour parvenir à leurs fins : les parties prenantes disposent d'une marge de manœuvre et le sens de leurs stratégies dépend du contexte dans lequel elles sont déployées. Cette action collective fournit un cadre qui permet d'inscrire l'analyse des relations de pouvoir des parties prenantes dans les systèmes dans lesquels elles se produisent. Dans ce cadre, on cherche à comprendre plutôt que de prédire les comportements (Rouleau, 2011). Cette analyse des parties prenantes est complémentaire à l'analyse systémique, dans laquelle elle s'inscrit. En effet, c'est l'ensemble des régulations du système qui contraint l'action des parties prenantes (ou acteurs) dans une situation donnée. Il est donc nécessaire de comprendre les règles et les zones d'incertitude du système.

C'est l'interprétation différente de ces règles qui donnent lieu à des zones d'incertitude (Rouleau, 2011, p. 123). Chaque individu crée et donne du sens aux situations nouvelles, à partir de son expérience organisationnelle, de ses actions et de celles des autres (Rouleau, 2011). C'est ce que Weick (1995) nomme la construction et la diffusion de sens - *Sensemaking and sensegiving*. Ces deux processus sont complémentaires et perméables : la diffusion de sens rapporte à l'action d'influencer les autres en communiquant ses pensées afin de gagner leur soutien dans l'action (Rouleau, 2011). Pour Weick, ce n'est pas l'incertitude, soit le manque d'information, qui pose problème, mais l'équivocité, soit la multiplicité des interprétations qu'on peut donner à une situation (Weick, 1995). Construire

des interprétations est, en effet, au centre de l'activité organisationnelle : à partir de l'action créée et de celles des autres, l'individu crée en partie l'environnement dans lequel il agit (Weick, 1995). Ainsi, l'attitude des individus dérive de l'information disponible, de leur analyse de l'information et des croyances qui en découlent (Fishbein et Ajzen, 1975). L'environnement social, ou le système, fournit à la fois des limites et des possibilités pour de nouvelles actions, dans un processus de co-création avec les autres individus. Selon Rouleau (2011), les changements importants des années 1980, démographiques et économiques notamment, ont favorisé le développement de l'analyse interprétative et des théories de la construction et diffusion de sens. À partir de cette période, le succès des organisations dépendrait davantage « … de la capacité des dirigeants à donner un sens commun afin de mobiliser les initiatives et de développer les capacités organisationnelles » (Rouleau, 2011, p. 131).

Ainsi, d'une perspective organisationnelle, la QVT pourrait se situer au confluent de plusieurs raisons des parties prenantes. Les deux principales, identifiées dès l'émergence du concept de QVT dans les premiers projets d'amélioration de la QVT des années 1960 (Goode, 1989; Turcotte, 1988), sont l'augmentation de la productivité et la prise en compte des attentes des employés (Dupuis *et al.,* 2009; Lemelin et McNeil, 1982; Skrovan, 1983). Selon Davis (1977), cette connexion directe entre QVT et productivité effectuée par les organisations, particulièrement aux États-Unis, engendre, d'une part, de la suspicion de la part des syndicats quant aux efforts réalisés dans les organisations pour améliorer la QVT et, d'autre part, la croyance syndicale que les organisations ne sont intéressées que par l'amélioration de la productivité et non par l'amélioration de la QVT des membres de l'organisation. Au même moment au Québec, dans le cadre de la première conférence réunissant des organisations patronales, syndicales, gouvernementales et le groupe HEC-QVT, la première raison mentionnée par les employeurs pour mettre en place une politique de QVT fut la nécessité ou le désir d'améliorer la productivité, comme dans le reste de l'Amérique du Nord (Boisvert, 1977b). Par ailleurs, pour les syndicats et les instances gouvernementales, les principales raisons furent l'amélioration de la conciliation travail-vie privée et de l'environnement physique au travail, alors que les employés mirent de l'avant

l'épanouissement personnel et des conditions de travail sécuritaires (Boisvert, 1977b). Du côté de l'Europe, selon Davis et Rondou (Boisvert, 1977b), ce serait plutôt l'humanisation du travail qui fut la raison prépondérante et renvoie à la conception de la place de l'humain et du rôle des organisations dans la société en général (Boisvert, 1977a, 1977b; Freeman et Reed, 1983). En 1978, Boisvert distinguait huit raisons suscitant la mise en place d'une démarche d'amélioration de la QVT : l'humanisation du travail, la qualité de biens ou services produits, l'amélioration de la qualité du produit ou du service rendu, la réduction des coûts d'opération, l'accès au marché de la main-d'œuvre, une plus grande flexibilité d'exploitation, une attention plus dévouée des employés envers leur travail et l'adaptation aux exigences de la main-d'œuvre (Boisvert, 1982). Ces raisons peuvent être regroupées en trois catégories : l'humanisation du travail, l'accroissement de la productivité au sens large et l'adaptation aux caractéristiques propres aux ressources humaines (Boisvert, 1982). Ces dernières décennies, d'autres raisons et parfois une évolution du vocable utilisé sont apparues, tels l'entrepreneuriat humaniste, la responsabilité sociale (Berger-Douce, 2015; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007) et/ou la performance (Barthod-Prothade, 2012). Il est donc à noter que la performance (productivité à l'époque de l'origine du concept) et les attentes des employés figurent parmi les plus citées dans les travaux sur la QVT, et ce depuis l'émergence de ce concept (Abdullah, Zakaria et Zahoor, 2021; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Lau et May, 1998; Martel et Dupuis, 2006; Skrovan, 1983; Turcotte, 1988).

2.8.4 Focus sur les liens entre performance, QVT et gestion des ressources humaines au sein du secteur public

Selon certaines recherches, l'amélioration de la santé des travailleurs améliore aussi la performance individuelle et, ultimement, la performance organisationnelle (Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014, p. 352). En effet, la performance est souvent considérée comme le critère ultime en psychologie du travail (Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014). Ce concept se trouve au confluent de plusieurs disciplines : le management, la gestion des ressources humaines, la psychologie du travail et le comportement organisationnel. La performance individuelle peut être définie comme un ensemble de comportements ou d'actions pertinents

pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de compétences et de contributions aux objectifs (Campbell, 1999). Cependant, et tout particulièrement pour le secteur public, les chercheurs rencontrent des difficultés pour définir et mesurer la performance organisationnelle (Bernier, 2015; Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014; Pestiau, 2009). Ainsi, il n'est pas rare d'identifier des études qui, malgré leurs qualités, font l'impasse sur ce concept (Bernier, 2015; Caillier, 2014). En outre, la mesure de la valeur créée s'avère plus compliquée dans le secteur public que dans le secteur privé (Long, 1990; Moore, 1995) : « *Performance measurement is an increasingly pervasive aspect of organizational life, especially in the public sector »* (Townley, Cooper et Oakes, 2003, p. 1045). En effet, outre l'éventail plus large de parties prenantes du secteur public qui fait ressortir le caractère multidimensionnel de la performance, la nature complexe des missions et valeurs à la base des configurations structurelles et des modes de fonctionnement des organisations publiques, ainsi que les soubassements idéologiques, juridiques et sociopolitiques, sous-jacents à la finalité publique, rendent la notion de performance difficile à cerner dans le secteur public (Mazouz et Tardif, 2010). Par exemple, le type de performance organisationnelle recherché au sein du secteur public varie en fonction des intérêts des parties prenantes (SCT, 2014) :

- Le citoyen « actionnaire » est intéressé par l'efficacité socio-économique, souhaitant la réalisation des orientations gouvernementales établies au regard de ses opinions et attentes;
- Le citoyen « client » est intéressé par la qualité de service (une prestation de service en phase avec ses besoins et attentes);
- Le citoyen « contribuable » est intéressé par l'efficience de gestion (un rendement optimal de ses taxes et impôts).

Ainsi, de manière large, selon Maltais (2012), la performance organisationnelle renvoie aux résultats ultimes produits par l'organisation (profit, parts de marchés, etc.) et aux moyens utilisés pour produire ces résultats (modes de production, structure, pratiques de gestion des ressources humaines, matériels, etc.). Par ailleurs, Chrétien *et al.* (2005) rappellent l'aspect multidimensionnel de la performance organisationnelle en la distinguant en trois dimensions : la performance sociale (satisfaction du personnel, taux de roulement et

absentéisme), la performance économique (respect des délais de livraison pour éviter des coûts de production en sus) et la performance financière (taux de rendement). Pour finir, une méta-analyse a montré que les quatre indicateurs suivants étaient les plus utilisés pour évaluer la performance globale dans le secteur public : le succès financier (la capacité à respecter les budgets octroyés), l'efficience organisationnelle (estimation des extrants en fonction des intrants du système), la qualité de la prestation de services et le niveau de satisfaction des bénéficiaires (Baruch et Ramalho, 2006). Malgré ces difficultés et une absence de consensus quant aux liens entre QVT, performance individuelle et organisationnelle (Cropanzano et Wright, 1999; Lemelin et McNeil, 1982; Parenteau, Dagenais-Desmarais et Londei-Shortall, 2013; Wright et Staw, 1999; Zelenski, Murphy et Jenkins, 2008), les revues systématiques font état d'une majorité d'études en faveur de liens positifs entre plusieurs dimensions de la QVT et la performance 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 des facteurs clés, corrélés positivement à la haute performance[6]. Ils concernent la gestion du personnel, soit la haute qualité de la main-d'œuvre et la haute qualité du management (De Waal, 2010; Hall, Burnett-Vachon et O'Brien, 2016). Ces modèles s'inscrivent dans le champ plus large des recherches portant sur les liens entre gestion des ressources humaines et performance. Ainsi, plusieurs théories, issues de la stratégie, de la finance, de l'économie et de la psychologie, ont démontré la contribution de pratiques de gestion des ressources humaines à la performance organisationnelle (Appelbaum *et al.,* 2000; Chrétien *et al.,* 2005; Lemire *et al.,* 2015; Schuler et MacMillan, 1984). La complémentarité entre les pratiques, politiques et processus de ressources humaines est ainsi appelée intégration horizontale, alors que la cohérence de ces éléments avec les caractéristiques internes et externes de l'organisation réfère à l'intégration verticale (Lemire *et al.,* 2015). De ce fait, pour que la gestion des ressources humaines améliore la performance organisationnelle, il est nécessaire que le système de gestion des ressources humaines épaule la stratégie organisationnelle et que les pratiques, politiques et processus de ressources humaines soient complémentaires

[6] La haute performance est ici définie par l'atteinte des résultats prévus (à la fois financiers et non financiers) et supérieurs à ceux de leurs pairs sur une période d'au moins 5 ans (De Waal, 2010).

tout en étant cohérents avec les principales caractéristiques internes et externes de l'organisation (Baird et Meshoulam, 1988; Lemire *et al.,* 2015).

2.9 Conclusion

Le concept de QVT et les concepts qu'il englobe génèrent depuis plus de 40 ans un intérêt partagé par les chercheurs, les praticiens, les législateurs et les organisations internationales et nationales découlant des enjeux qu'ils engendrent (Boisvert, 1977b; Dagenais-Desmarais *et al.*, 2013; Dupuis *et al.,* 2009; Guest, Knox et Warhurst*,* 2021; Pietilä, Lahdensaari-Nätt et Tuure*,* 2011; Roland-Lévy, Lemoine et Jeoffrion*,* 2014). Outre le fait que ce concept de QVT soit utilisé au Québec, en Europe et de manière générale au sein de l'OCDE, il présente l'avantage de prendre en compte le contexte dans lequel évolue l'individu. Plusieurs éléments de la QVT d'un individu sont en effet étroitement liés à l'organisation, l'environnement et l'État dans lesquels il évolue.

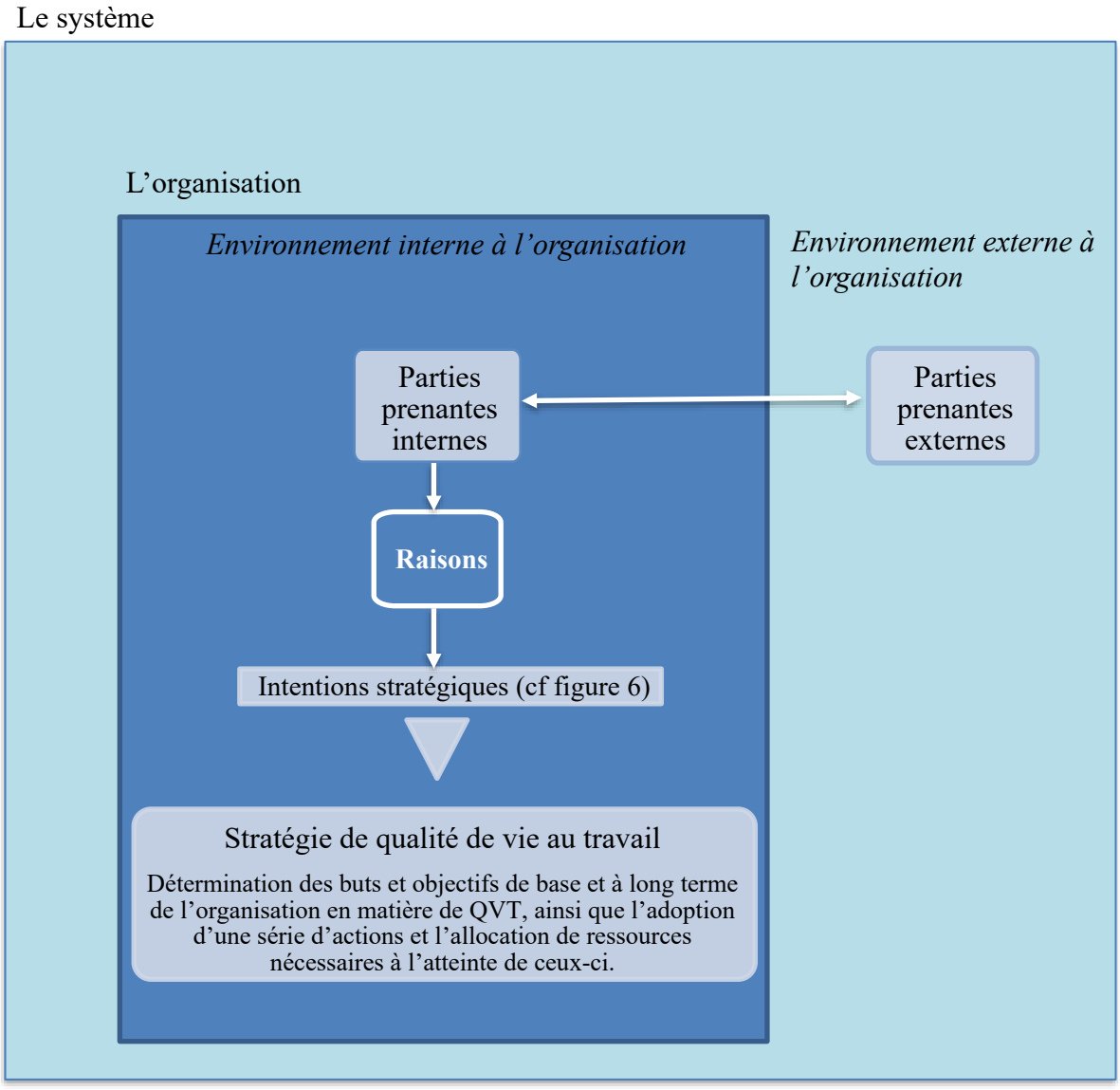
Cependant, la QVT demeure le plus souvent évaluée et appréhendée à partir d'une perspective individuelle, c'est-à-dire au niveau de l'individu, selon sa perception des conditions de travail, ses attentes et priorités (Dupuis *et al.,* 2009; Randhawa et Arora, 2016). Peu d'études et d'outils tiennent également compte des facteurs organisationnels (Dupuis *et al.,* 2009; Gogoleva, Sorokin et Efendiev*,* 2014; Randhawa et Arora, 2016). Ce qui conduit à approcher généralement la QVT au sein de l'organisation par l'agrégation des mesures individuelles de la QVT (Dupuis *et al.,* 2009), permettant peu sa compréhension au niveau organisationnel. La QVT repose pourtant sur des intrants de nature plus objective qui relèvent de l'organisation et de son environnement : procédures de gestion, utilisation des talents et habiletés individuels de façon à rendre le travail plus stimulant et satisfaisant, etc. Ainsi, en comprendre les fondements nécessite une analyse au niveau organisationnel (Larouche et Trudel*,* 1983).

En somme, l'appréhension de la QVT au niveau organisationnel requiert une approche systémique, soit la prise en compte de l'environnement externe et interne de l'organisation,

où les mesures[7] et actions liées à la QVT s'inscriraient dans une stratégie organisationnelle (Berger-Douce, 2015; DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014). Ce type d'approche est essentielle afin de prendre en compte, d'une part, les enjeux spécifiques du secteur public et, d'autre part, les problèmes de santé au travail (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016; Dose *et al.*, 2018) ainsi que l'influence mutuelle entre QVT et performance (Dupuis *et al.,* 2009; Lemelin et McNeil, 1982; Turcotte, 1988). Outre les études montrant la nécessité de tenir compte des caractéristiques organisationnelles (Dupuis *et al.,* 2009; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014), cette approche rejoint les besoins des milieux professionnels en matière de QVT (Heiskanen et Jokinen, 2013). Dans le cadre de la présente recherche, la QVT est donc examinée d'un point de vue organisationnel (article 1) (Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Randhawa et Arora, 2016). Elle est ensuite appréhendée comme une stratégie (articles 2 et 3), c'est-à-dire 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 l'atteinte de ceux-ci (adaptation de la définition du concept de stratégie, Chandler, 1962). En définissant les conditions permettant de concilier et maximiser les raisons et les aspirations des acteurs en présence (ANI, 2003), cette étude cherche à identifier le point d'équilibre entre les intérêts de différentes parties prenantes internes et externes de l'organisation, tel qu'illustré à la figure 7.

[7] Au sens de dispositions ou programmes.

Figure 7 : Intégration de l'approche systémique et des parties prenantes pour l'élaboration d'une stratégie de QVT



En effet, la complexité des relations au sein des organisations et l'accroissement de la prise en compte des parties prenantes (*shareholder*) dans le secteur public, montrent bien la multiplicité des enjeux au sein d'une organisation. La prise en compte des parties prenantes de l'organisation permet non seulement de faciliter l'adaptation de l'organisation publique aux changements de l'environnement, mais également de la rendre plus performante (Bryson, 2004; Freeman *et al.,* 2010). En effet, encore aujourd'hui, les enjeux de la QVT au sein de

l'ensemble des organisations semblent souvent reposer sur des critères d'efficacité et de performance (Brun, 2009; Parenteau, Séguin-Lemire et Dagenais-Desmarais, 2017; Pietilä, Lahdensaari-Nätt et Tuure, 2011), comme c'est le cas depuis l'émergence de ce concept (Boisvert, 1977a; Skrovan, 1983) et souligné par Gortner *et al.* :

> Les organisations sont d'abord et avant tout des systèmes humains. Le comportement humain est une composante fondamentale du fonctionnement et de l'efficacité des organisations, qu'elles soient publiques ou privées (2000, p. 445).

Selon Fishbein et Ajzen (1975), la réalisation d'un comportement et le fait de se conformer à une opinion découlent des croyances et attitudes d'un individu, qui sont elles-mêmes basées sur l'opinion de personnes ou groupes significatifs pour lui. Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous tenterons de répondre, entre autres, aux questions suivantes : quelles sont les raisons invoquées par les parties prenantes pour la création et la mise en œuvre d'une stratégie de QVT ? Tiennent-elles compte des défis propres aux organisations publiques, comme la rareté des ressources (Mazouz, 2014), les multiples attentes de la population (Riemenschneider *et al.*, 2010; Rinfret et Lagacé, 2016) et l'imputabilité des fonctionnaires (Côté, 2014; Mazouz, 2014), ou plutôt de la performance, concept souvent associé à la QVT (Foucher, Savoie et Brunet, 2003) ?

CHAPITRE 3
SYNTHÈSE DU CADRE DE RECHERCHE

La QVT au niveau organisationnel est un phénomène complexe. Celui-ci est influencé tant par l'environnement interne et externe de l'organisation (système), que par de nombreuses parties prenantes et leurs interactions à l'intérieur et à l'extérieur du système. Puisque l'objectif général de cette thèse est d'étudier la QVT au niveau organisationnel, la mobilisation de l'approche systémique et de la théorie des parties prenantes est particulièrement pertinente. L'approche systémique, en favorisant l'adoption d'une vision holistique de l'organisation, considère les particularités des organisations publiques, tant au niveau de leur environnement externe qu'interne (Lemire *et al.,* 2015; Rouleau, 2011). Elle est également associée aux fondements du concept de QVT (Davis, 1977; Martel et Dupuis, 2016). Par ailleurs, la prise en compte des comportements individuels qui émergent dans le système (Fishbein et Ajzen, 1975; Lugan, 2009; Weick, 1995) à l'aide de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Freeman *et al.,* 2010) permettra de rendre compte de l'influence et de l'interaction des parties prenantes en matière de stratégie de QVT.

3.1 Objectifs de recherche

Trois objectifs de recherche sont formulés afin de répondre à l'objectif général d'appréhender la QVT au niveau organisationnel, sous la forme d'une politique et d'une stratégie, et sur ses liens avec la performance. Cet objectif général permet de prendre en compte tant les besoins individuels qu'organisationnels en cette matière. Dans le cadre de cette thèse par article, chacun de ces objectifs correspond à un article.

<u>Objectif 1</u> : Élaboration d'un cadre d'analyse de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel

Le premier objectif de cette thèse - et premier article - est de nature théorique. Basé sur une revue narrative permettant la prise en compte de plusieurs champs disciplinaires (Pautasso, 2014), il consiste à intégrer les besoins individuels aux besoins organisationnels en matière de QVT, afin de produire un cadre d'analyse systémique de la QVT au niveau organisationnel. Cet objectif semble essentiel du fait des constats précédemment établis, soit

l'absence d'appréhension de la QVT dans une perspective systémique au niveau de l'organisation et non seulement de l'individu.

Plus spécifiquement, de cet objectif découlent deux axes :

1) identifier les dimensions de la QVT déjà présente dans la littérature sur la QVT des individus, et retenir celles en lien avec la performance individuelle et organisationnelle;
2) ajouter les dimensions de la QVT pertinentes au niveau organisationnel.

Ces deux axes ont pour but de fournir, tant aux chercheurs qu'aux praticiens, un cadre d'analyse exploratoire pour appréhender la QVT au niveau organisationnel, selon une vision systémique des facteurs qui influencent la QVT des salariés, de leur complémentarité (cohérence horizontale) et intégration (cohérence verticale) avec les pratiques organisationnelles (Lemire *et al.,* 2015).

Ce cadre d'analyse exploratoire se veut complémentaire aux outils de mesure de la QVT existants (Dupuis *et al.,* 2009; Gogoleva, Sorokin et Efendiev*,* 2014; Le Capitaine et Gagnon, 2019; Sirgy *et al.,* 2001) et permettra d'illustrer la pertinence d'une conception théorique de la QVT en tant que politique organisationnelle.

<u>Objectif 2</u> : Identification des parties prenantes, de leur rôle et de leurs raisons

Le deuxième objectif de cette thèse - et l'article y afférent - est de nature empirique à visée exploratoire. En premier lieu, il s'agit d'identifier les principales parties prenantes qui participent à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie en matière de QVT au sein d'organisations du secteur public. En second lieu, une fois ces parties prenantes identifiées, ce sont leurs raisons et leur rôle dans le cadre de cette stratégie qui seront explorés.

La réalisation de cet objectif permet de combler une lacune observée dans la recension des écrits présentée précédemment. De plus, par la mobilisation des concepts d'approche systémique et de parties prenantes (Freeman *et al.,* 2010; Lugan, 2009), les spécificités des organisations du secteur public seront prises en compte (Boyne, 2002; Bryson, 2011).

<u>Objectif 3</u> : Exploration de la stratégie en matière de qualité de vie au travail

Le dernier objectif - qui fait l'objet du troisième article - est également de nature empirique à visée exploratoire. Il porte sur l'étude contextualisée du contenu de stratégies de QVT au sein d'organisations du secteur public. À l'aide des principales parties prenantes impliquées, les principaux éléments de la stratégie de QVT sont identifiés. Ils seront ensuite examinés et discutés au regard de la littérature et du cadre d'analyse élaboré à l'aide du premier objectif de cette thèse. Enfin, à la lumière de l'approche systémique, nous cherchons à comprendre l'influence de l'environnement sur ces priorités selon les principales parties prenantes impliquées.

La réalisation de cette étude comble une lacune dans la littérature en analysant les priorités d'une stratégique de QVT au sein d'organisations du secteur public tout en tenant compte de l'environnement spécifique dans lequel elles évoluent.

En synthèse, l'utilisation de l'approche systémique et de la théorie des parties prenantes fournit un cadre approprié pour répondre à nos trois objectifs de recherche. En effet :

- L'approche systémique à elle seule n'est pas suffisante pour appréhender finement l'analyse d'une politique de qualité de vie au travail comme un problème de management stratégique (Rouleau, 2011). Le besoin d'analyse de la QVT au niveau organisationnel, notamment en tant que stratégie nécessite en effet une approche plus étroite que le *total system design* de l'approche systémique;
- La théorie des parties prenantes découle et s'intègre dans une approche systémique (Freeman, 1984). Les parties prenantes font partie du système (l'organisation et son environnement), et les enjeux de QVT sont susceptibles de concerner plusieurs parties prenantes (Castonguay, Dostie et Moray*,* 2011; Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Foucher, 2003);
- La théorie des parties prenantes est utilisée par plusieurs disciplines, notamment en théorie des organisations (responsabilité sociale), en management stratégique, en administration publique ou en ressources humaines (Freeman *et al.,* 2010). Elle se

prête donc à une analyse multidisciplinaire de notre objet d'étude, la QVT au niveau organisationnel;

- L'analyse des parties prenantes est cruciale tant pour identifier les idées pertinentes à implanter que pour vérifier et améliorer la faisabilité de la stratégie, en particulier lorsque cela vise l'articulation et l'atteinte du bien commun (Bryson, 2004);
- Tant l'approche systémique que la théorie des parties prenantes sont mobilisées pour étudier le secteur public, comme le souligne Bryson (2004, p. 46) :

> *A number of authors have argued that stakeholder analyses are a key to identifying problems that can and should be solved (e.g., Freeman 1984; Bryson, 1995; Eden and Ackermann, 1998) – particularly in situations where no one is wholly in charge, but many are involved, affected, or have some partial responsibility to act* (e.g., Bryson and Crosby 1992).

CHAPITRE 4
MÉTHODOLOGIE

Les chapitres précédents ont montré la pertinence sociale et académique de la thématique de la recherche et des questions de recherche, et précisé les objectifs en découlant. Ce chapitre est dédié à la méthodologie retenue pour les atteindre.

Cette thèse mobilise des méthodes qualitatives, car elles permettent d'adopter la perspective holistique du phénomène à l'étude qui est appropriée pour cette recherche (Stake, 2006). La nature du phénomène étudié et les questions de recherche nécessitent d'aborder cette recherche de manière descriptive et exploratoire (Fortin, 2010). La présente thèse vise notamment à documenter le phénomène à l'étude. Dans le cadre de cette recherche, nous ne tentons pas d'expliquer une réalité existante (positivisme), mais cherchons à comprendre et analyser des phénomènes à travers l'interprétation des acteurs, la méthode est donc qualitative et interprétative (Creswell et Creswell, 2006; Fortin et Gagnon, 2016). Cette méthodologie convient à nos intentions de recherche, puisqu'elle permet de donner accès au sens que les acteurs confèrent aux actions, évènements et expériences (Creswell et Creswell, 2006; Fortin et Gagnon, 2016). L'analyse qualitative, selon Paillé et Mucchielli (2012), peut se définir comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation d'un phénomène.

Notre approche repose donc sur l'utilisation de deux méthodes qualitatives. En premier lieu, une revue narrative, qui permet d'atteindre le premier objectif de recherche, soit l'élaboration d'un cadre d'analyse de la QVT au niveau organisationnel, est mobilisée. En second lieu, une étude de cas multiples est utilisée pour traiter des deux autres objectifs de recherche, soit 1) l'identification des parties prenantes de la stratégie de QVT, de leur rôle et de leurs raisons, et 2) l'exploration de cette stratégie et de l'influence des parties prenantes sur son contenu. En effet, bien que les recherches en sciences de gestion soient majoritairement quantitatives, nous pouvons constater l'émergence, ces dernières années, d'une plus grande utilisation des méthodes qualitatives (Mumford *et al.*, 2009). Ces méthodes favorisent l'analyse contextuelle, pertinente pour étudier les organisations dans leur singularité :

> *… attempting to combine a focus on micro-level practices (Caroll et al., 2008) with an understanding of the broader overall processess (Pettigrew, 1992) within wich they are embedded* (Denis, Langley et Rouleau, 2010).

En effet, les méthodes qualitatives sont appropriées à l'étude de phénomènes pour lesquels il y a peu de connaissances et pour comprendre un phénomène vécu selon le point de vue des personnes qui en ont fait l'expérience (Fortin, 2010). Elles permettent la description et l'exploration du phénomène (Fortin, 2010). Plusieurs auteurs montrent ainsi la nécessité d'utiliser des cadres conceptuels et théoriques adaptés au contexte complexe actuel des organisations (Johnson *et al.,* 2014), et la pertinence de l'utilisation de modèles non dominants, comme l'étude de cas qualitative pour étudier un phénomène sous un angle différent (Denis, Langley et Rouleau, 2010; Hage et Hollingsworth, 2000; Van de Ven *et al.*, 2008).

Les premières sections de ce chapitre présentent la revue narrative et l'étude de cas multiples, puis la sélection des cas, leur description, les entretiens et les participants. Nous abordons par la suite les outils de collecte et d'analyse des données de l'étude de cas multiples et une discussion portant sur la rigueur, la crédibilité et la transférabilité de cette recherche.

4.1 Revue narrative

Le premier objectif de cette thèse, soit la proposition d'un cadre d'analyse de la QVT au niveau organisationnel, source de performance individuelle et organisationnelle, est composé de deux axes. Ces axes - identifier les dimensions de la QVT au niveau individuel en lien avec la performance et ajouter les dimensions de la QVT pertinentes au niveau organisationnel - requièrent la mobilisation de plusieurs champs disciplinaires, tels que la psychologie, la théorie des organisations, la gestion des ressources humaines, etc. Par ailleurs, il existe un manque d'études sur la QVT intégrant plusieurs champs disciplinaires (Grote et Guest, 2017). Puisque la revue narrative permet de créer des liens entre plusieurs disciplines grâce à l'identification des études qui sont à leur interface et d'appréhender des phénomènes complexes (Framarin et Déry, 2021; Pautasso, 2014), elle semble donc la méthode de recherche la plus appropriée au vu de ce premier objectif de recherche. Les recherches sont effectuées à l'aide des principales bases de données, telles ABI/Inform,

Proquest, EBSCO (PsychArticles, PsychInfo, Sage Journals, etc.), par le biais du moteur de recherche de l'Université du Québec et complétées par Google Scholar. Ces bases de données sont choisies pour leur qualité et leur prédominance dans les champs disciplinaires mobilisés. Des publications professionnelles ont complété cette revue afin de mieux appréhender les besoins des milieux de pratique. Afin de faciliter l'examen de l'ensemble des sources retenues et d'en conserver l'historique, le logiciel d'analyse qualitative NVIVO (version 11.4.3) a été utilisé (Fink, 2005).

4.1.1 Codification et analyse des données

La codification et l'analyse des données se déroulent en plusieurs étapes afin de répondre aux objectifs de cette recherche.

Une première phase de recherche a pour but d'établir la sélection des dimensions présentes dans la littérature sur la QVT, notamment au niveau individuel puisqu'il y a peu de littérature sur les dimensions organisationnelles de la QVT (Dupuis *et al.,* 2009; Grote et Guest*,* 2017). Dans ce cadre, l'analyse de la littérature récente (Fortin et Gagnon, 2010) et des références des années antérieures par effet boule de neige ont permis l'encodage de 115 articles. Cette première étape de codification et d'analyse vise l'identification, le regroupement et l'analyse de la récurrence des dimensions de la QVT présentes dans la littérature. Un premier encodage d'identification des dimensions de la QVT sur la base des catégories de codification suivantes a été réalisé : dimension (de la QVT); définition (de la QVT); mesure du concept; questions de recherche. Une fois ces dimensions repérées, elles ont été regroupées sous les catégories suivantes afin d'analyser leur récurrence : santé et sécurité au travail; justice/équité; conciliation travail-vie personnelle; autonomie/contrôle; développement des compétences/ apprentissage; reconnaissance et soutien/support; horaire/charge de travail; caractéristiques du travail; relations avec les employés; relations avec les supérieurs; leadership partagé; sens et utilité sociale; environnement physique; adéquation objectifs/ressources; contexte organisationnel; futur désirable; rémunération et avantages sociaux; rétroaction; confiance dans les dirigeants. L'analyse de leur récurrence a permis de conserver à cette étape dix dimensions individuelles : santé et sécurité au travail; justice/équité; conciliation travail-vie

personnelle; autonomie/contrôle; développement des compétences/apprentissage; reconnaissance et soutien/support; caractéristiques du travail; relations avec les employés; relations avec les supérieurs; leadership partagé.

Ensuite, une nouvelle recherche fut conduite sur une période élargie (Cronin, Ryan et Coughlan, 2008) pour accéder aux études analysant les effets de ces dimensions sur l'organisation et l'individu. Une deuxième étape de codification et d'analyse fut réalisée pour obtenir, par saturation, les dimensions de la QVT en fonction de leurs effets sur l'organisation et l'individu, en termes de performance et de QVT. La synthèse des objectifs de codification et d'analyse de cette première phase de recherche est présentée dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Synthèse des objectifs de codification et d'analyse de la première phase de recherche

Première phase de recherche	**Objectifs**
Codification et analyse 1	Identification, regroupement et analyse de la récurrence des dimensions de la QVT (niveau individuel et organisationnel) présentes dans la littérature.
Codification et analyse 2	Obtenir par saturation les dimensions de la QVT au niveau individuel en fonction de leurs effets sur l'organisation et l'individu en termes de performance et de QVT.

La deuxième phase de la recherche porte spécifiquement sur les dimensions organisationnelles de la QVT. Une recension complémentaire est réalisée afin, d'une part, d'approfondir la documentation sur les dimensions organisationnelles de la QVT identifiées précédemment (c'est-à-dire à la première étape d'encodage d'identification des dimensions de la QVT) et, d'autre part, d'identifier de nouvelles dimensions à l'aide de thèmes de recherche complémentaires, tels que la stratégie organisationnelle, la gestion stratégique des ressources humaines et la santé au travail en lien avec les dimensions individuelles identifiées à la première étape d'encodage. Une dernière étape de codification et d'analyse permet d'identifier, de regrouper, d'analyser puis de sélectionner les dimensions organisationnelles selon leur récurrence et leurs effets sur les dimensions individuelles retenues de la QVT et la

performance. Le tableau 5, ci-dessous, présente la synthèse des objectifs de codification et d'analyse de cette deuxième phase.

Tableau 5 : Synthèse des objectifs de codification et d'analyse de la deuxième phase de recherche

Deuxième phase de recherche	**Objectifs**
Codification et analyse 3	Identification, regroupement, analyse de la récurrence et sélection des dimensions organisationnelles de la QVT selon leur récurrence et leurs effets sur la QVT et la performance.

4.2 Étude de cas multiples

Les objectifs 2 et 3 de cette thèse sont respectivement :

- L'identification des parties prenantes qui participent à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de qualité de vie au travail au sein du secteur public, ainsi que de leur rôle et de leurs raisons dans ce cadre;
- L'exploration contextualisée de la stratégie de qualité de vie au travail d'organisations du secteur public.

Ces deux objectifs nécessitent une méthodologie permettant la compréhension et l'analyse en profondeur de la QVT au niveau organisationnel dans l'environnement spécifique des organisations publiques. L'étude de cas est une méthode bien adaptée à la compréhension et l'analyse en profondeur d'un phénomène dans son contexte, et donne la possibilité de développer des paramètres historiques et d'assurer une forte validité interne (Gagnon, 2012) : elle est donc des plus pertinentes pour l'étude de la QVT au niveau organisationnel. En outre, il s'agit d'une méthode utilisée lorsque les recherches portent sur le secteur public du Québec (Boudreau et Bernier, 2017) et sur le thème de la QVT d'un point de vue organisationnel (Berger-Douce, 2015; Dextras-Gauthier *et al.,* 2016). L'étude de cas qualitative (Stake, 2006) est ainsi retenue en tant que design de recherche pour répondre à ces deux objectifs.

L'étude de cas sera de type multiple (ou collectif) : plusieurs cas sont sélectionnés afin

d'examiner et de mieux comprendre le phénomène dans différents environnements (Stake, 2006). Par ailleurs, l'étude de cas multiples n'est pas utilisée aux fins d'une analyse comparative dont l'attention serait focalisée sur une ou plusieurs variables (Stake, 2006). Au contraire, elle a pour but de favoriser l'observation en profondeur du phénomène dans de multiples situations (Seawright et Gerring, 2008) : le phénomène peut ainsi être illustré, décrit et interprété à l'aide des différents cas, fournissant un savoir valable et fiable (Stake, 2006, p. 83). En s'appuyant sur une pluralité d'actrices et d'acteurs pour étudier les interactions (les parties prenantes), elle prend en compte différents niveaux d'analyses et les liens à rechercher entre ceux-ci (Freeman, 1984; Johnson *et al.,* 2014). Elle sert à expliquer les liens complexes d'un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle (Stake, 1995).

De plus, l'étude de cas fait partie des méthodes appropriées pour l'étude du secteur public (Raadschelders, 2008). En s'appuyant sur « l'expérience pratique », elle permet notamment d'illustrer les enjeux contemporains du secteur public :

> *Public administration needs case studies to illustrate the challenges of contemporary government, providing practitioners with "real-world" applications of theory, and to aid the development of theory* (Raadschelders, 2008, p. 933).

En conclusion, puisque les objectifs 2 et 3 de la recherche nécessitent de se positionner à un niveau organisationnel et interorganisationnel, le design de recherche consiste en une démarche exploratoire qualitative, qui repose sur l'analyse approfondie de plusieurs cas pour appréhender le phénomène.

4.3 Critères de sélection des cas

Le choix des cas, au sens où l'entend Stake[8] (1995), ne repose pas sur une sélection de nature aléatoire. Il s'agit plutôt d'obtenir un échantillon théorique permettant « la diversité quant à

[8] Stake (1995a) indique qu'il peut être utile d'essayer de sélectionner des cas typiques ou représentatifs des autres cas. Cependant, il est improbable qu'un cas ou que quelques cas soient suffisamment représentatifs des autres. Il rappelle que l'étude de cas comme méthode de recherche ne repose pas sur l'échantillonnage : « *Case study research is not sampling research* » (Stake, 1995, p. 4).

la représentativité de la population des participants, activités, évènements et sites du phénomène » (Gagnon, 2012, p. 32), afin de pouvoir explorer le phénomène sous plusieurs facettes.

Selon Stake (1995, 2006), la sélection des cas doit reposer sur trois critères : la pertinence, la diversité et le potentiel d'apprentissage des cas.

Le critère de pertinence renvoie à la pertinence du cas au regard du phénomène[9] à l'étude : « *Is the case relevant to the quintain?* » (Stake, 2006, p. 23). C'est en effet l'objet d'étude qui relie les cas les uns aux autres. En d'autres mots, le cas est-il pertinent pour l'étude de la stratégie de QVT ?

Pour le deuxième critère, il s'agit de s'assurer que les cas fournissent une diversité de contextes ou de manifestations du phénomène. On cherche à examiner comment le phénomène se manifeste dans différents environnements : « *Do the cases provide diversity across contexts* » (Stake, 2006, p. 23). Les cas sélectionnés peuvent ainsi être typiques ou atypiques (Stake, 2006). Chaque cas individuel doit être étudié en fonction de sa complexité et de ses spécificités. En résumé, il convient donc de répondre à la question : les cas fournissent-ils des contextes diversifiés pour l'étude de la stratégie de QVT ?

Le troisième et dernier critère, le potentiel d'apprentissage, nécessite de sélectionner les cas en fonction de leurs possibles apports quant à notre compréhension du phénomène. L'étude de cas est en effet une méthode de recherche onéreuse en temps, tant pour le chercheur que pour les participants à la recherche (Gagnon, 2012). Stake (1995) mentionne ainsi que la prise en compte des enjeux de faisabilité - dans le cas présent le temps de réalisation d'une thèse et les opportunités d'accès au terrain - nécessite de sélectionner les cas maximisant les apprentissages possibles. Ainsi, la question à se poser est : les cas permettent-ils de maximiser les apprentissages pour l'étude de la stratégie en matière de QVT ?

Par ailleurs, il est recommandé que le chercheur se familiarise avec le phénomène pour

[9] En cas d'étude de cas multiples, Stake fait référence au phénomène sous la dénomination de « *quintain* ».

ajuster et enrichir les éléments méthodologiques de l'étude de cas (Gagnon, 2012). Dans le cadre de cette recherche, l'appréhension de la stratégie de QVT au sein des organisations publiques est facilitée par une connaissance des organisations publiques et la compréhension des enjeux de QVT au sein du secteur public. Afin de se familiariser avec le phénomène sur le terrain, une entrevue pilote a été conduite avec un dirigeant du secteur public ayant mis en place une stratégie en matière de qualité de vie au travail.

4.4 Sélection et description des cas

Trois cas ont été retenus sur la base des critères de pertinence, de diversité et de potentiel, détaillés dans la section précédente (Stake, 1995, 2006).

Le premier critère, la pertinence, repose sur l'implantation au sein de l'organisation publique d'une démarche stratégique de QVT. Comme nous l'avons vu précédemment, malgré l'emphase mise par le SCT sur la QVT (SCT, 2012b, 2018), le Québec n'a pas utilisé l'outil législatif pour inciter les organisations publiques à se doter d'une stratégie en matière de QVT. La création et la mise en place d'une telle stratégie relèvent donc du choix effectué par chaque organisation publique en fonction de sa stratégie générale. Afin de pouvoir effectuer la sélection des organisations à l'aide de ce critère, nous avons commencé par identifier les organismes, normes et palmarès visant la promotion de la QVT auprès des organisations (tableau 6).

Tableau 6 : Organismes, normes et palmarès de promotion de la QVT

Norme ou palmarès, organisme	**Obtention et fonctionnement**	**Historique et objectifs**
Norme nationale du Canada sur la santé et sécurité psychologiques en milieu de travail, commission de la santé mentale du	Norme dont l'application est volontaire. Il n'y a pas de processus de certification pour la mise en œuvre de cette norme.	Lancée en 2013, cette norme fournit une série de mesures, d'outils et de ressources pour le développement et le maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire (Commission de la santé mentale du Canada, 2020a). Selon la Commission

Norme ou palmarès, organisme	Obtention et fonctionnement	Historique et objectifs
Canada (Commission de la santé mentale du Canada, 2020b)		de la santé mentale du Canada, cette norme peut également aider les organisations à améliorer leur productivité, leur rendement financier, leur gestion des risques, leur recrutement et la rétention de leurs employés (Commission de la santé mentale du Canada, 2020a).
Groupe entreprises en santé, organisme à but non lucratif	Deux niveaux d'adhésion sont proposés aux organisations : une adhésion gratuite pour faire partie de la communauté entreprise en santé et accéder à certains webinaires, dont une introduction à la norme Entreprise en santé; une adhésion payante pour un accompagnement personnalisé, comportant notamment l'accès à des formations, un sondage et un accompagnement pour la mise en œuvre de la norme Entreprise en santé.	Cet organisme a participé à la création de la norme « Entreprise en santé » lancée en 2008 (Groupe entreprises en santé, 2020). L'organisme propose des initiatives aux organisations dans le but de promouvoir la santé/mieux-être au travail tout en stimulant la compétitivité des entreprises et la vitalité de l'économie québécoise (Groupe entreprises en santé, 2020). Bien qu'il ne puisse donner la certification de la norme « Entreprise en santé » (du ressort du Bureau de normalisation du Québec [BNQ]), il accompagne les organisations dans les différentes étapes pour obtenir cette normalisation.
Bureau de normalisation du Québec (BNQ)	Norme dont l'application est volontaire. Les normes font l'objet d'une certification par le BNQ. Celui-ci garantit la conformité de	Organisme public mandaté par l'État pour animer les activités de normalisation au Québec. Propose plusieurs normes en matière de santé au travail et recense les entreprises

Norme ou palmarès, organisme	Obtention et fonctionnement	Historique et objectifs
	l'organisation à la norme sur la base d'un audit de certification initial. Ensuite, un audit de maintien ou de recertification a lieu tous les ans (BNQ, 2020).	certifiées (BNQ, 2020). Parmi les trois normes qui ont pour objectif de préserver et favoriser la santé et/ou le mieux-être des employés - Entreprise en santé, conciliation travail-famille, santé et sécurité psychologiques en milieu de travail - nous avons écarté la norme Conciliation travail-famille qui ne couvre que trop partiellement le concept de QVT (BNQ, 2019).
Palmarès « *Great Place to Work », entreprise Great Place to Work*	Candidature volontaire des organisations. La sélection des entreprises figurant au palmarès se fait notamment sur la base des résultats à un questionnaire complété par ses employés, facturé à l'organisation (Great Place to Work, 2018).	Ce palmarès regroupe chaque année la liste des « Meilleures entreprises où travailler » dans plusieurs pays (40 pays sur six continents) (Great Place to Work, 2020). L'entreprise à l'origine de ce palmarès est une organisation privée, qui fournit également du conseil et de la formation aux organisations (Great Place to Work, 2018).
Palmarès « Employeur de choix », entreprise AON	Candidature volontaire des organisations. La sélection s'effectuait notamment sur la base des résultats à un questionnaire complété par l'employeur et les employés, facturé à l'organisation (Aon, 2018).	Le palmarès Employeur de choix fut établi jusqu'en 2019 par la société AON, fournisseur de solutions pour la gestion du risque, les régimes de retraite et les programmes de santé dans 120 pays (Aon, 2020). Il regroupait les meilleurs employeurs, classés par pays et par province, selon le niveau de satisfaction de leurs employés (Aon, 2018).

Ensuite, nous avons complété cette recherche par la consultation des sites Internet des organisations publiques provinciales québécoises et de leurs documents de planification stratégique pour nous assurer de l'existence de la démarche stratégique de QVT. Nous avons ainsi constaté qu'un certain nombre d'organisations publiques ont choisi de normaliser leur démarche en matière de QVT, notamment en obtenant la certification de la norme « Entreprises en santé », et que quelques-unes ont obtenu un classement dans le palmarès Employeur de choix.

Le deuxième critère, la diversité, nous a conduits à prendre en compte deux éléments. En premier lieu, nous avons cherché à diversifier la sélection des cas au regard de la structure juridique ou du palier gouvernemental de l'organisation. En effet, une organisation réellement décentralisée « prend des décisions de façon relativement indépendante » de l'organisation centrale (Mercier, 2010, p. 68). En second lieu, nous avons sélectionné des organisations dont le type de démarche stratégique de QVT différait de par les normes ou certifications obtenues et le palmarès dans lequel elles figuraient.

Le troisième critère a conduit à sélectionner les cas en fonction de leur potentiel d'apprentissage. Puisque la QVT s'inscrit dans un cadre spatio-temporel (Tornare et Rinfret, 2018), nous avons pris en compte la longévité de la démarche stratégique de QVT. Enfin, nous nous sommes assurés de disposer d'un accès aux personnes qui ont conduit cette démarche à différentes périodes (dirigeants et directeur des ressources humaines, notamment). Par ailleurs, afin de pouvoir approfondir chacun des cas pour maximiser son potentiel d'apprentissage (Stake, 1995, 2006), le nombre de cas a été limité.

En prenant en compte ces critères, notre choix s'est arrêté sur trois cas, un ministère, une municipalité et un organisme public (tableau 7). À la suite de Mercier (2010), le ministère est une organisation de l'administration publique de type centralisé. La municipalité est un palier du gouvernement décentralisé dont la caractéristique clé est la territorialité (Mercier, 2010). Enfin, l'organisme public est une organisation décentralisée au niveau fonctionnel (Mercier, 2010). Ainsi, la centralisation ou décentralisation est le processus qui permet de rassembler ou au contraire de déléguer les fonctions, le pouvoir décisionnel, et les

responsabilités d'une organisation (Mercier, 2010). Le tableau 7, ci-dessous, présente la synthèse de l'application de ces trois critères à la sélection des cas.

Tableau 7 : Synthèse des critères des cas sélectionnés

Critères	**Cas 1**	**Cas 2**	**Cas 3**
Pertinence : Existence d'une démarche stratégique de QVT au sein de l'organisation	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 5 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 2 ans Accord du dirigeant	Démarche stratégique de plus de 10 ans Accord du dirigeant	Démarche stratégique de plus de 10 ans Accord du dirigeant + accès au dirigeant à l'origine de la démarche

Afin de respecter l'anonymat des participants et des organisations, nous avons cherché à éviter toute information susceptible de les identifier dans la brève description (et dans l'ensemble du projet de recherche) qui suit.

4.4.1 Description du cas 1

Cette organisation est composée de plus de 5 000 employés, répartis sur plusieurs sites au Québec. La grande majorité des sites se situent en région. Cette organisation figure parmi les plus importants donneurs d'ouvrages du gouvernement du Québec. Elle est placée sous l'autorité d'un ministre et d'un sous-ministre. Des débats ont eu lieu sur la place publique quant à la qualité de la gestion administrative de cette organisation au cours du printemps 2016. Les responsables gouvernementaux, des parlementaires et des observateurs de la scène publique ont fait des demandes de changement des pratiques et des valeurs de gestion de l'organisation. À la suite de son arrivée, un nouveau sous-ministre a procédé, à la fin de 2016, au lancement d'une révision de la performance globale de l'organisation au niveau de sa gestion administrative, incluant la structure organisationnelle en place. C'est ainsi qu'un nouveau plan stratégique a vu le jour pour la période 2017-2020, accompagné d'un plan de transformation organisationnelle 2017-2020. Tant le plan stratégique que le plan de transformation organisationnelle contiennent des axes en lien avec la QVT. Par exemple, dans l'axe gouvernance et performance, nous pouvons trouver l'objectif d'offrir un milieu de travail attrayant et mobilisant. Dans le plan de transformation, sous l'axe mobilisation des personnes, figure l'objectif d'améliorer l'environnement de travail en gérant activement les facteurs de risques relatifs à la santé physique et psychologique des personnes.

Outre ces objectifs stratégiques, l'engagement de cette organisation envers la QVT de son personnel se traduit par la mise en place d'une démarche structurée, entreprise fin 2016. Cette démarche s'inscrit dans un cadre normatif visant la pérennité des mesures et l'amélioration continue de la qualité de vie au travail par l'objectif d'adopter la norme Entreprise en santé du bureau de normalisation du Québec (BNQ). Au moment de la collecte de données, l'organisation n'était pas encore certifiée par le BNQ.

4.4.2 Description du cas 2

Cette organisation, une municipalité, est régie par la Loi sur les cités et villes. L'effectif[10] de

[10] Le nombre d'employés n'a pas été précisé afin de préserver l'anonymat de l'organisation.

l'organisation est réparti sur plusieurs sites au sein de la ville. D'un point de vue historique, les années 2000 à 2006 ont été marquées par d'importantes réorganisations du milieu municipal au Québec (Deslauriers, Gagné et Paré, 2016). Un processus de fusions municipales a été initié afin d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles de certaines régions (Deslauriers, Gagné et Paré, 2016). C'est ainsi que depuis la fusion de municipalités réalisée en 2002, cette organisation exerce à la fois les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération. La structure administrative de l'organisation comprend une direction générale, qui relève d'un Conseil municipal (composé d'un maire et de conseillers municipaux). Le Conseil municipal de cette organisation est relativement stable depuis environ une dizaine d'années. Cette organisation est certifiée « Entreprise en santé » par le BNQ depuis plus de cinq ans. Depuis l'obtention de la première certification, il n'y a eu que deux directeurs généraux. Le dernier directeur général a été nommé trois ans avant la collecte de données.

4.4.3 Description du cas 3

La troisième organisation retenue est un organisme public. Cette organisation était composée de plus de 1 000 employés. Les employés sont répartis sur un siège social en zone urbaine et une dizaine de centres régionaux répartis sur le territoire québécois. L'organisation est placée sous l'autorité d'un président-directeur général. La gouvernance de l'organisation est assurée par un conseil d'administration, formé de membres nommés par le gouvernement. Cette organisation fut la première organisation publique à figurer, au début des années 2010, dans un palmarès canadien portant sur la QVT. D'un point de vue historique, cette période fut marquée par l'implantation de la nouvelle gestion publique. La Loi sur l'administration publique de 2000 (Québec) promeut ainsi une gestion par les résultats et l'émergence d'une culture de performance centrée sur les services aux citoyens au sein de l'AP (Bazinet, 2019). Cette nouvelle gestion publique s'est traduite au sein de l'organisation par une réforme entreprise dans le cadre du plan stratégique démarrant en 2002. L'obtention du classement à ce palmarès est l'aboutissement d'un objectif stratégique fixé dans le plan stratégique 2002-2007, et réitéré dans le cadre du plan stratégique 2006-2011 : celui d'être reconnu par ses employés comme un employeur de choix et de disposer en nombre suffisant d'un personnel

compétent, mobilisé et performant, dans un climat de travail favorable à l'accomplissement de la mission. Plusieurs présidents-directeurs généraux se sont succédé depuis le président-directeur général porteur de cette réforme. Le président-directeur général actuellement en poste l'est depuis 2016, date de la fusion de cette organisation avec une autre de taille équivalente. Quelques mois après la collecte de données réalisée dans le cadre de cette recherche, l'organisme fusionné a obtenu la certification « Entreprise en santé – Élite » du BNQ.

Le tableau 8, présenté ci-dessous, synthétise et récapitule les principales caractéristiques des cas en fonction de l'environnement de l'organisation.

Tableau 8 : Synthèse de la description des cas

Caractéristiques principales		**Cas 1**	**Cas 2**	**Cas 3**
Environnement interne	Ressources humaines	Employés répartis sur plusieurs sites au Québec.	Employés répartis sur plusieurs sites au sein d'une ville.	Employés répartis sur plusieurs sites au Québec.
	Démarche stratégique QVT	Plan stratégique 2017-2020; Plan de transformation organisationnelle 2017-2020; Démarche normalisation pour la norme « Entreprise en santé ».	Normée « Entreprise en santé »; Optimisation des ressources humaines (fusion année 2000).	Palmarès dans les années 2000 puis normée « Entreprise en santé » dans les années 2010; Restructuration en 2002, plan stratégique 2006-2011; Fusion.

Caractéristiques principales		Cas 1	Cas 2	Cas 3
Environnement externe	Général		Réorganisation du milieu municipal - années 2000- Fusions pour optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles	Implantation nouvelle gestion publique (années 2000)
	Spécifique	Parlementaires	Ministres	Ministres
	Immédiat (ensemble des éléments environnement externe propres à une seule organisation)	Ministre, sous-ministre - Débats sur la place publique quant à la qualité de la gestion administrative de cette organisation	Conseil municipal	Conseil d'administration

4.5 Outils de collecte et de production de données

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). Ces deux techniques de collecte de données figurent parmi les plus utilisées pour les études de cas unique ou multiples (Stake, 2006).

L'entrevue sert à recueillir l'information en vue de comprendre la description et la signification d'un phénomène vécu par les participants : elle permet au répondant d'exprimer ses sentiments et ses opinions sur le sujet traité (Boutin, 1997). Ce type d'entretien donne une liberté importante au participant et au chercheur, tout en s'appuyant sur un guide thématique qui viendra ensuite faciliter l'analyse. Il permet de poser au besoin de nouvelles questions ou

d'approfondir un thème, tout en encourageant le participant « à relater, dans ses propres termes, les expériences et les attitudes reliées au problème de recherche » (Boutin, 1997, p. 46). Un guide d'entretien a donc été élaboré à partir de la recension des écrits concernant la QVT, ses avantages et enjeux, ses dimensions et leviers, ainsi que la recension sur les stratégies organisationnelles et les parties prenantes. Il tient également compte de la rétroaction fournie dans le cadre d'une entrevue pilote conduite avec un dirigeant du secteur public ayant mis en place une stratégie en matière de qualité de vie au travail afin de se familiariser avec le phénomène sur le terrain. Ce guide comporte un préambule et 10 questions, regroupées en deux thèmes (annexe B). Les questions ont été formulées de la façon la plus neutre possible, afin de limiter autant que possible la désirabilité sociale dans les réponses des participants (Creswell et Creswell, 2006). Le préambule comprend une brève présentation du chercheur, les objectifs généraux de l'étude et les considérations éthiques de la recherche. Le premier thème a trait à l'origine, à la définition de la QVT, de ses parties prenantes et de la stratégie de QVT, et le second à l'exploration du contenu de la stratégie de QVT. Au terme de chaque entrevue, il fut demandé au participant s'il avait d'autres points à mentionner en lien avec le sujet d'étude.

Au total, nous avons procédé à 33 entrevues. Chaque cas a nécessité entre neuf à douze entrevues, d'une durée de 30 minutes à deux heures, pour obtenir une saturation empirique (Guest, Bunce et Johnson, 2006). La saturation empirique représente le moment où la collecte de données ne semble plus enrichir le phénomène étudié. Ainsi, au fil de nos entretiens, pour chaque cas, nous avons cessé d'interviewer des participants après avoir, d'une part, rencontré toutes les parties prenantes identifiées par les participants et, d'autre part, obtenu une certaine récurrence dans les témoignages/informations obtenues. Le nombre d'entrevues réalisées (neuf à douze) est donc cohérent avec le point de saturation mentionné par Guest, Bunce et Johnson (2006), qui indiquent pour la récurrence des thèmes un nombre de six à dix entrevues pour un groupe relativement homogène. D'autres auteurs mentionnent une saturation avec un nombre de six à douze entrevues pour le sens et de neuf entrevues d'environ une heure pour un cas (Hennink, Kaiser et Marconi, 2017).

Par ailleurs, ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. En effet, l'enregistrement et la retranscription complète permettent d'obtenir davantage du discours du

participant, de faciliter la lecture des données et de permettre une conservation fidèle (Andreani et Conchon, 2005). Des notes méthodologiques et analytiques ont documenté chaque phase de la collecte de données, qui a été effectuée en 2017 et 2018.

4.6 Choix des participants

La recension des écrits nous a permis d'identifier plusieurs parties prenantes impliquées dans l'élaboration des politiques de qualité de vie au travail, ou plus largement dans celle de la stratégie organisationnelle. Cette identification nous a conduits à sélectionner, pour chaque cas, des personnes occupant les fonctions suivantes : dirigeant, responsable des ressources humaines, représentant du syndicat, membre du comité de direction, représentant des citoyens. À ces participants sélectionnés se sont ajoutées, en fonction des caractéristiques spécifiques de certaines organisations ou encore des personnes identifiées ou suggérées comme des parties prenantes de la politique de QVT par les participants précédents, des personnes occupant d'autres fonctions (tableau 9).

Tableau 9 : Liste des participants par fonction

Fonctions (ou service)	Nb de participants
Dirigeants et membres de la haute direction (hors ressources humaines)	10
Ressources humaines (y compris directeur des ressources humaines)	12
Appartenance syndicale	3
Gouvernance (politicien, administrateur)	3
Autres (gestionnaire, membre d'un comité, etc.)	5

Il est à noter qu'afin que chaque participant puisse donner son consentement éclairé à la recherche, un courriel lui a été communiqué au minimum 48 heures avant la date de l'entrevue (annexe C). Ce courriel rappelait les thèmes et objectifs de l'étude, la participation volontaire, facultative et anonyme du participant et la possibilité de se retirer de la recherche à tout moment. En pièce jointe de ce courriel se trouvait le formulaire de consentement (annexe D) : ce formulaire était à signer au plus tard le jour de l'entretien, avant le démarrage de la rencontre. De plus, une demande de certificat éthique a été présentée au comité d'éthique de l'École nationale d'administration. Cette demande a été approuvée le 26 octobre 2017, sous le numéro CÉR-ENAP 2017-20 (annexe E).

4.7 Constitution du corpus documentaire

Dans le cadre de cette recherche, la documentation 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. Après chaque entretien, nous avons demandé si des documents internes ou externes en lien avec la recherche existaient et si nous pouvions y avoir accès. Ainsi, pour chaque cas, plusieurs documents externes et internes ont été obtenus et analysés. 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, les organigrammes et la (ou les) politique(s) en lien avec la qualité de vie au travail. La liste des 55 documents consultés figure en annexe F.

4.8 Codification et analyse des données

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 (Koenig, 1993). Les étapes précédentes de la recherche, telles que la précision de la problématique et la construction du cadre théorique (ou encore outils théoriques) se sont chevauchées avec les étapes de collecte et d'analyse de données : ce sont ces allers-retours, en recherche qualitative, qui permettent de garder la posture d'ouverture requise par la découverte du terrain, selon Paillé et Mucchielli (2012). Il s'agit d'une analyse interprétative phénoménologique, méthode parmi les plus utilisées pour les études de cas multiples (Paillé et Mucchielli*,* 2012; Stake, 1995). Au regard des objectifs de recherche proposés, et de la méthodologie retenue, il ne s'agissait pas de tester différentes hypothèses, mais, à l'aide des données contextuelles, de décrire et d'analyser les réponses des participants. Par ailleurs, dans le cadre de l'étude de cas multiples ou l'analyse « cross case », c'est le phénomène à l'étude qui relie les cas entre eux (Stake, 2006). Outre le fait que les chercheurs se doivent de fournir une interprétation *accross the cases* (Stake, 2006), ils doivent essayer également de monter l'unique vitalité de chaque cas. Il peut donc y avoir un paradoxe entre l'unicité du cas/de son contexte et cette « généralisation », comme le souligne Stake (2006, p. 39) : « *case-quintain dilemna by invoking a case-quintain dialectic* ». Il est donc nécessaire de trouver un équilibre dans l'analyse entre ces deux approches méthodologiques et analytiques, pas indépendantes l'une de l'autre, mais différentes (Stake, 2006). Pour se faire, selon Stake (2006), l'analyse des données doit être basée sur les thèmes :

> *The Themes preserve the main research questions for the overall study. The Findings preserve certain activity (belonging to Case and Quintain alike) found in teh special circumstances of the Cases. When the Themes and Factors meet, they appear to the Analyst as both consolidation and extension of understanding.* (2006, p. 40).

Une analyse thématique a donc été conduite sur l'ensemble des données collectées (entretiens et documents), ayant pour fonction principale de relever les thèmes pertinents et de les documenter (Paillé et Mucchielli, 2012). Deux choix techniques ont été effectués (Paillé et Mucchielli, 2012). Le premier concerne la nature du support matériel : afin de faciliter et

d'encadrer l'analyse (Paillé et Mucchielli, 2012), le matériel a été en analysé à l'aide du logiciel d'analyse qualitative N'Vivo, version 11.4.3. Le deuxième concerne le type de démarche de thématisation : les thèmes ont été identifiés au fur et à mesure (en continu) afin de permettre une analyse fine et riche du corpus (Paillé et Mucchielli, 2012).

L'objet de l'étude, les questions de recherche et la recension préalable ont permis de définir les thèmes et d'en justifier les choix. Afin d'éviter de générer des thèmes trop détaillés et de faciliter leur création, ils ont été identifiés au fur et à mesure et ventilés dans des rubriques (Paillé et Mucchielli, 2012). Ces rubriques sont présentées au tableau 10 par question de recherche. Les thèmes retenus sont ensuite présentés dans chacun des articles concernés et des citations, choisies pour leur représentativité, servent à les illustrer.

Tableau 10 : Liste des rubriques et des thèmes retenus

Exemples de question d'entrevue	**Rubriques**	**Thèmes retenus**
Comment a été initié le programme/la politique de QVT au sein de votre organisation ? Quels sont les acteurs clés de cette politique ? Comment avez-vous structuré cette démarche, quelles étapes, avec qui ?	Identification des parties prenantes et rôle	Employés, gestionnaires, haute direction, ressources humaines, comités, citoyens, politique, syndicats, direction financière
	Raisons	Performance, mobilisation, attractivité, rétention, gestion de la présence, promotion de la santé
Quel est votre programme ou politique de qualité de vie au travail ? Pourriez-vous me parler des axes ou éléments que vous considérez comme prioritaires ? Quelles mesures ou actions concrètes se rattachent à chacun de ses axes ?	Dimensions organisationnelles	Pratiques de gestion, stratégie, environnement de travail
	Dimensions individuelles	Reconnaissance, relations, développement professionnel, autonomie, conciliation travail-vie personnelle

4.9 Rigueur, crédibilité et transférabilité de l'étude

Cette section a pour but de discuter des critères de scientificité applicables à la présente

recherche. La rigueur scientifique s'applique autant à une recherche quantitative qu'à une recherche qualitative, cependant, les critères de rigueur diffèrent (Fortin et Gagnon, 2010).

La rigueur, en premier lieu, repose sur la cohérence entre l'objectif de l'étude, la méthodologie et les techniques de collecte de données. D'une part, notre objectif général, soit de mieux appréhender la QVT, ses parties prenantes et ses liens avec la performance au niveau organisationnel au sein du secteur public, est cohérent avec l'utilisation de l'étude de cas multiples comme méthodologie, ainsi qu'avec les données collectées. D'autre part, l'utilisation des techniques de collecte de données, soit les entretiens semi-dirigés et les sources documentaires, est pertinente afin de saisir ces éléments.

En second lieu, la rigueur s'appuie sur la triangulation méthodologique (Stake, 1995). L'utilisation de différentes techniques de collecte de données (entrevues et documents) permet la production d'explications additionnelles et plus nuancées, à laquelle contribue l'étude de cas multiples, c'est-à-dire l'observation du phénomène dans plusieurs contextes (Stake, 1995).

La triangulation est principalement vue comme un processus de répétition des données collectées et une revue critique de ce qui a été dit (Stake, 2006, p. 34). Ainsi deux moyens principaux ont été employés pour la triangulation des données de cette recherche. Le premier repose sur l'utilisation de plusieurs perspectives (Norman Denzin, 1989, cité dans Stake, 2006) : les participants retenus ont des fonctions différentes, ce qui peut les amener à avoir des perspectives différentes quant aux phénomènes étudiés (par exemple, les vues du directeur général comparativement à celles d'un gestionnaire ou d'un responsable syndical). Le deuxième repose sur l'utilisation de plus d'une méthode de recherche (Stake, 2006) : nous avons donc procédé à une analyse documentaire et à la conduite d'entrevues semi-dirigées.

La crédibilité, quant à elle, est principalement liée à la phase d'analyse des données. Comme décrit dans les paragraphes précédents, différentes sources ont été analysées et traitées selon les mêmes critères pour les trois cas. La quantité importante de données, ainsi que la description détaillée et concrète de ces données permettent de considérer cette étude comme crédible. Enfin, pour réduire les erreurs d'interprétation et illustrer le choix des thèmes,

plusieurs citations ont été retenues (Stake, 2006). Un tableau récapitulatif de ces citations par thème figure à l'annexe G.

En ce qui a trait à la transférabilité, qui est de nature analytique en recherche qualitative, elle est assurée en faisant varier les contextes grâce aux trois études de cas réalisées et par le fait de pouvoir mettre en lien les résultats obtenus avec les études existantes sur le sujet (cf. section discussion). Par ailleurs, les méthodes de recherche ont été dupliquées pour chaque cas, 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). En somme, une description la plus exhaustive possible du processus de recherche et du phénomène étudié est fournie afin de faciliter le transfert vers d'autres situations jugées similaires.

PARTIE II
DÉVELOPPEMENT

Les articles soumis et/ou publiés qui composent cette partie ont été reproduits avec l'accord des revues concernées (annexes H et I). Afin d'en faciliter la lecture dans le cadre de cette thèse, la mise en forme d'origine a été adaptée au format de cette thèse (numérotation des sections et des tableaux ou figures et police d'écriture notamment).

CHAPITRE 5[11]

LA PERFORMANCE COMME VECTEUR DES BESOINS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS : CADRE D'ANALYSE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (ARTICLE 1)

Cet article a été publié en avril 2019, dans la revue Humain et organisation :
Tornare, J. et Rinfret, N. (2019). La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail. *Humain et organisation*, *5*(1), 29-43.
http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/4_Avril_2019_Volume_5_N_1_thematique_Tornare_et_Rinfret_vfinale.pdf

5.1 Résumé

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

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

5.2 Introduction

L'intérêt pour le thème de la qualité de vie au travail (QVT), dont fait partie la santé psychologique[12] et physique au travail, est partagé par l'État, les organisations, les syndicats,

[11] Les dernières modifications apportées à cette thèse ont été réalisées postérieurement à la publication de l'article constituant ce chapitre. Ainsi, les dimensions organisationnelles de la politique de QVT auxquelles il réfère peuvent également être appréhendées comme des leviers organisationnels de cette politique et sont présentés comme tels, notamment dans la dernière partie de la thèse, intitulée Synthèse et Conclusion.

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

les individus et les chercheurs. Cet intérêt découle notamment des répercussions de la QVT sur la performance (Castonguay, Dostie et Moray, 2011; CIUSSS, 2017; Le Devoir, 2017; ministère de la Famille et Secrétariat du travail, 2017). Au Canada, comme dans l'ensemble des pays développés (OCDE, 2014, 2015), la QVT constitue un enjeu majeur. En effet, l'état de santé psychologique y est la première cause d'absentéisme au travail, générant des coûts de 20,7 milliards en 2012 (Bibliothèque du Parlement du Canada, 2013). De même, au Québec, 60 % de cet absentéisme est causé partiellement ou entièrement par le travail (Vézina *et al.,* 2011) et plus du tiers de la population active québécoise éprouve un niveau de stress quotidien élevé au travail (Santé et Services sociaux Québec, 2018). En conséquence, près de la moitié des directeurs des ressources humaines souhaitent prioriser en 2018 l'amélioration de la santé de leurs effectifs (Morneau Shepell, 2017) et 92 % des salariés sondés par l'Ordre des conseillers en ressources humaines estiment important que leur organisation ait une politique de « santé mieux-être » (CROP, 2017). Cela contribue au regain d'engouement pour la QVT en tant qu'élément de performance (Levet, 2013; Parenteau, Dagenais-Desmarais et Londei-Shortall, 2013; Parenteau, Séguin-Lemire et Dagenais-Desmarais, 2017). Plusieurs méta-analyses démontrent qu'une amélioration de la QVT augmente les performances individuelle et organisationnelle (Judge *et al.*, 2001; Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014; Van De Voorde, Paauwe et Van Veldhoven, 2012) avec un retour sur investissement variant de 1,4 à 13 dollars pour chaque dollar investi (Castonguay, Dostie et Moray*,* 2011; Executive Agency for Health and Consumers [EAHC], 2013).

Cette recherche, basée sur une revue narrative (Martineau, Simard et Gauthier, 2001; Raîche et Noël-Gaudreault, 2008), adopte une perspective de conciliation de la QVT des individus avec les besoins des organisations en matière de performance (ANI, 2013; Levet, 2013). Son objectif principal est d'identifier les besoins individuels et organisationnels en matière de QVT et de proposer un cadre d'analyse dont le vecteur principal est la performance. La première partie de cet article rappelle les origines du concept et identifie les enjeux actuels de conceptualisation et de mesure de la QVT dans le cadre d'une approche systémique. Les objectifs de recherche, la méthodologie employée pour cette étude et le cadre d'analyse d'une politique de QVT en résultant seront présentés dans la deuxième partie. Ensuite, nous procéderons à une discussion des implications pratiques et théoriques.

5.3 Contexte théorique

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

Dès la fin du XIXe siècle, des initiatives voient le jour dans le but d'améliorer la condition des travailleurs. Ces prémices du concept de la QVT (Goode, 1989) sont suivies au XX^{e} siècle par le début de l'intérêt des sciences sociales pour la relation entre les conditions de travail, les attitudes et le comportement du travailleur avec la productivité de l'entreprise (Mayo, 1977; Metcalfe et Urwick, 2003). Le terme quality of work life apparaît dans les années 1960 en Amérique du Nord à la suite de la mise en place, au sein d'une entreprise, d'un programme s'intéressant à la satisfaction des employés dont le but était d'améliorer la productivité (Goode, 1989). C'est également à cette époque qu'il devient populaire en Europe (Davis et Cherns, 1975; Rinehart, 2008). L'intérêt pour la QVT comme source de performance se poursuit pendant les années 1970 en raison d'une moindre croissance de la productivité dans les pays occidentaux (Skrovan, 1983). Il se traduit par la création de plusieurs organismes pour promouvoir la recherche et le transfert de connaissances sur ce thème, puis par un consensus sur son caractère subjectif et la nécessité d'y intégrer des aspects organisationnels, individuels et sociaux (Dupuis *et al.*, 2009)[13]. De nos jours, dans un environnement fortement concurrentiel où les changements sont d'une ampleur et d'un rythme inégalés, les ressources humaines sont devenues une source d'avantages concurrentiels et stratégiques pour les organisations (Allouche, 2012; Gazier, 2007). Les recherches sur les dimensions positives de la santé au travail connaissent donc aujourd'hui une croissance exponentielle (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013) faisant ressurgir l'intérêt pour la QVT, notamment du fait de ses liens avec l'attractivité, la rétention du personnel, l'efficacité et la performance organisationnelle (Dagenais-Desmarais *et al.*, 2013; Pietilä, Lahdensaari-Nätt et Tuure, 2011; Roland-Lévy, Lemoine et Jeoffrion, 2014). Par ailleurs, la QVT continue de faire face à des enjeux de conceptualisation et de mesure

[13] Groupe d'étude sur la qualité de vie au travail de l'École des Hautes Études commerciales (HEC), 1975; Conseil international de la qualité de vie au travail, 1973; International Conference on the quality of working life, État de New-York, 1972, dans Skrovan. (1983).

(Dupuis *et al.,* 2009; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014). En effet, il persiste une absence de consensus sur le vocable et les construits à utiliser : la santé au travail peut ainsi englober d'autres concepts ou être (elle-même) englobée par ceux-ci, tels que le bien-être psychologique au travail, le bonheur au travail, la satisfaction au travail ou la QVT (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013). Bien que ceux-ci en soient proches (Dupuis *et al.,* 2009; Feuvrier, 2014), ils ne sont pas interchangeables. La QVT est un concept large englobant des dimensions positives et négatives de la santé au travail. Sa perception dépend autant des critères de l'individu que des variables de l'organisation (Dupuis *et al.*, 2012; Nayak et Joshi, 2012; OCDE, 2014). Sirgy *et al.* (2001, p. 242) définissent la QVT « *as employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities, and outcomes stemming from participation in the workplace* ». En fonction du champ de recherche, plusieurs critères peuvent être utilisés pour analyser et mesurer la QVT des individus, tels que la qualité intrinsèque de l'emploi, les habiletés, la formation continue et le développement de carrière, l'égalité des genres, la santé et sécurité au travail, la flexibilité et sécurité à l'emploi, l'organisation du travail et l'équilibre travail-vie personnelle, l'implication des travailleurs, et la performance de travail globale (Davoine, Erhel et Guergoat-Lariviere, 2008; Dupuis *et al.,* 2009; Martel et Dupuis, 2006). Cependant, jusqu'à ce jour, le cadre théorique et l'opérationnalisation en découlant relèvent d'une perspective individuelle et non organisationnelle (Dupuis *et al.,* 2009). Cet état des choses limite sa transposition et sa mise en œuvre par le développement d'outils dans le milieu professionnel (Heiskanen et Jokinen, 2013), alors que des études montrent la nécessité de tenir compte des caractéristiques organisationnelles (Dupuis *et al.,* 2009; Gogoleva, Sorokin et Efendiev*,* 2014). L'approche systémique dans laquelle s'inscrit cette revue repose en effet sur le fait que l'organisation (le système) est un ensemble d'éléments en interaction dynamique (Von Bertalanffy, 2012). Comment y intégrer le concept de performance qui apparaît à la fois dans les critères de la QVT et dans certaines de ses définitions (ANI, 2013; Skrovan, 1983) ? Souvent rattachée à plusieurs notions connexes, objectifs, résultats, efficience, efficacité, succès, excellence (Walker, Boyne et Brewer, 2010), la performance est multidimensionnelle. Elle intègre notamment la performance individuelle, soit les comportements ou les actions pertinents pour l'atteinte des objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de compétence

et de contribution aux objectifs (Campbell, 1999) et la performance organisationnelle, définie comme la réalisation de résultats équivalents ou supérieurs aux objectifs fixés par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Dans le cadre d'une approche systémique, la QVT peut donc être appréhendée et analysée comme un point de rencontre et d'équilibre entre les besoins/caractéristiques de l'organisation (exprimés par ses dirigeants ou ses parties prenantes) et des individus la composant (figure 8).

Figure 8 : Approche systémique

Source : Adaptation libre de Tornare et Rinfret (2017).

5.4 Objectifs

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

5.5 Méthode

Cette étude est fondée sur une revue narrative de la littérature en raison du manque de revues sur la QVT intégrant plusieurs champs disciplinaires. Basée sur une approche systémique, elle a pour objectif de créer des liens entre plusieurs disciplines et s'intéresse ainsi aux études qui sont à l'interface de celles-ci (Pautasso, 2014). Les recherches ont été effectuées à l'aide des principales bases de données, telles ABI/Inform, Proquest, EBSCO (PsychArticles, PsychInfo, Sage Journals, etc.), par le biais du moteur de recherche de l'Université du Québec et complétées par Google Scholar. Ces bases de données ont été choisies en fonction de leur qualité et de leur prédominance dans les champs disciplinaires mobilisés. Les publications professionnelles, identifiées sur Internet à l'aide des mots clés « qualité de vie au travail » et « santé au travail », ont complété cette revue afin de mieux appréhender les besoins des milieux de pratique. Enfin, à la suite de Fink (2005), une attention particulière a été portée aux revues systématiques et aux méta-analyses. L'utilisation du logiciel d'analyse qualitative NVIVO (version 11.4.3) a permis d'examiner l'ensemble des sources retenues, puis de conserver l'historique de ce qui a été fait (Fink, 2005). La première phase de la recherche a eu pour but d'établir la sélection des dimensions présentes dans la littérature sur la QVT des individus. Elle repose sur une analyse de la littérature récente (Fortin, 2010), intégrant les références des années antérieures par effet boule de neige. Au total, 115 articles ont été encodés, soit 68 publiés entre 2012 et 2017, et 47 d'années antérieures ayant été cités au moins deux fois dans la bibliographie des articles précédents. Une première codification a permis d'identifier, de regrouper et d'analyser la récurrence des dimensions. Les dimensions regroupées ont ensuite fait l'objet d'une recherche sur une période élargie (Cronin, Ryan et Coughlan, 2008) pour accéder aux études analysant leurs effets sur l'organisation et l'individu. Une deuxième codification a permis d'effectuer le choix des dimensions par saturation, en fonction de ses effets sur l'organisation et l'individu, en termes de performance et de QVT (tableau 11, objectifs sélection et documentation).

Tableau 11 : Revue narrative des dimensions liées à la QVT des individus

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

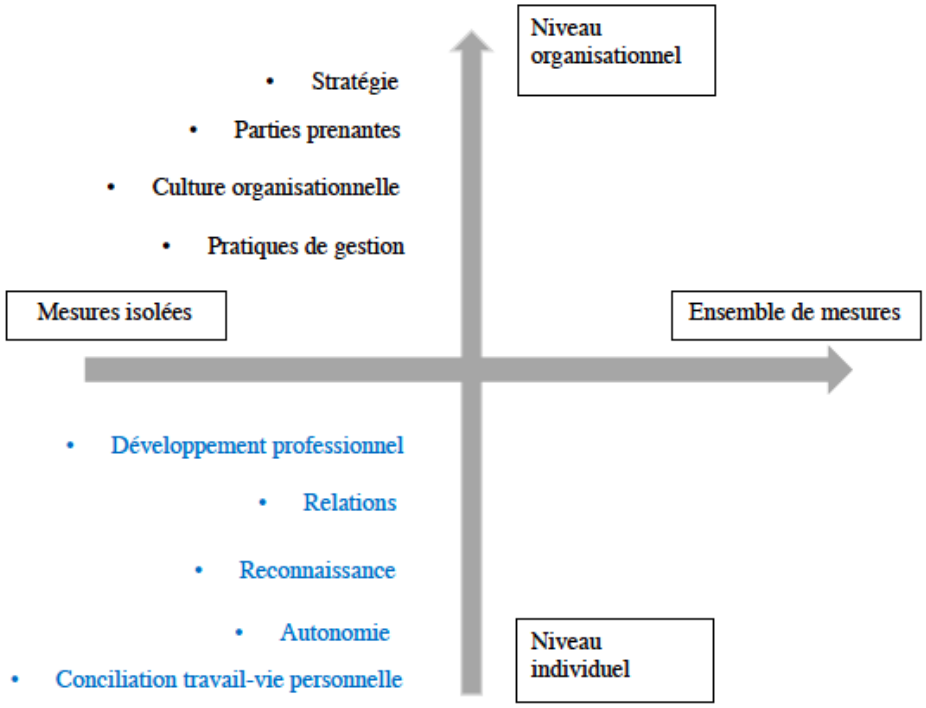
Pour la deuxième phase de la recherche portant sur les dimensions organisationnelles, les principaux thèmes complémentaires à ceux précédemment identifiés étaient les performances organisationnelle et individuelle (voir tableau 12). Une première codification a permis d'identifier, de regrouper, d'analyser puis de sélectionner les dimensions selon leur récurrence et leurs effets sur la QVT et la performance. Ensuite, une nouvelle recherche a eu pour but de compléter la documentation des dimensions organisationnelles sur une période élargie.

Tableau 12 : Étape 2. Revue narrative des dimensions organisationnelles liées à la QVT

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

Pour finir, une définition a été tirée de la littérature pour illustrer chaque dimension en fonction des objectifs de recherche (c'est-à-dire la production d'un cadre d'analyse de la QVT au niveau organisationnel en tant que politique et source de performance individuelle et organisationnelle). Les neuf dimensions en résultant, soit cinq au niveau individuel (en bleu) et quatre au niveau organisationnel (en noir) illustrées à la figure 9, seront présentées plus amplement dans ce qui suit

Figure 9 : Performance et qualité de vie au travail : les dimensions



Source : Adaptation libre de Tornare et Rinfret (2017).

5.6 Constats et discussion

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

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

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

La troisième dimension retenue, la **reconnaissance**, est comprise comme une rétribution avant tout symbolique, mais aussi affective, concrète ou financière (Brun et Dugas, 2005). C'est un acte de jugement porté sur la pratique professionnelle, sur l'engagement personnel et sur la mobilisation collective (Gernet et Dejours, 2009). Il s'agit à la fois d'un prédicteur de bien-être et de détresse psychologique (Gernet et Dejours, 2009). Nécessaire à la mobilisation (Brun et Dugas, 2005; Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2018) et à la rétention (Pierre et Tremblay, 2012), la reconnaissance est associée à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle (Dextras-Gauthier, 2015).

La quatrième dimension, **l'autonomie,** correspond à la possibilité de pouvoir exercer son jugement dans le cadre de ses fonctions pour résoudre des problèmes et prendre des décisions concernant son travail (Morin, 2008b). Caractéristique essentielle de l'action humaine (Lallement *et al.*, 2012), elle est un besoin psychologique fondamental selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000). Elle permet d'acquérir un sentiment de responsabilité et de donner un sens à un travail (Morin, 2008b). Elle agit comme un prédicteur de la détresse psychologique reconnu par de nombreuses études quand elle est faible ou manquante (Dejours, 2013; Karasek et Theorell, 1990). Son absence entraîne une perte de sens et une absence de responsabilisation, d'engagement personnel et d'obligation de rendre

des comptes (Morin, 2010). Sa présence, quant à elle, serait l'une des clés pour réduire l'absentéisme (Dextras-Gauthier *et al.*, 2016) et améliorer la santé psychologique au travail (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011), ainsi qu'une source d'efficacité organisationnelle (Everaere et Levy, 2008).

La conciliation travail-vie personnelle (CTVP) est la cinquième et dernière dimension individuelle identifiée. Thème très présent dans l'actualité ainsi que dans la littérature professionnelle et scientifique (Grodent et Tremblay, 2013; Tremblay, 2003, 2005, 2014), la CTVP peut être définie comme la compatibilité de la pression émanant du milieu de travail avec celle provenant de la vie personnelle (St-Onge *et al.*, 2017). Les difficultés de CTVP sont une source de stress et de nuisance pour la QVT, et sont corrélées à l'insatisfaction au travail (St-Onge *et al.*, 2002). Elles peuvent également être une cause majeure d'un haut taux de roulement de personnel (Pierre et Tremblay, 2012) et de l'augmentation de l'absentéisme pour des raisons de santé psychologique (Wang *et al.*, 2007), d'épuisement professionnel (Innstrand *et al.*, 2008) ou d'accident de travail (Vézina *et al.,* 2011). À l'inverse, l'employeur qui offre du soutien à ses employés dans ce domaine favorise l'engagement envers l'organisation (Grant, Dutton et Rosso, 2008) et la diminution des taux de réclamation pour la santé psychologique au travail (Dextras-Gauthier *et al.,* 2016).

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

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

Selon Freeman (1984), ces acteurs peuvent être des **parties prenantes** internes (propriétaires/actionnaires de l'organisation, dirigeants, gestionnaires, employés, etc.) ou

externes (acteurs économiques : fournisseurs, concurrents, clients, etc. ou acteurs sociopolitiques : pouvoirs publics, syndicats, etc.). Leur influence peut varier selon les situations, et leurs intérêts différer ou converger (Johnson *et al.*, 2014). Il faut donc les prendre en compte puisque leur soutien peut être important pour le succès à long terme de la mise en œuvre de la politique de QVT (Johnson *et al.,* 2014; Commission de la santé mentale du Canada, 2015). En premier lieu, les dirigeants sont considérés comme les pivots de l'engagement de l'entreprise (Gortner *et al.*, 2000) et les principaux concepteurs et orchestrateurs des orientations stratégiques (Johnson *et al.,* 2014). L'importance de leur rôle quant à la QVT est reconnue (Berger-Douce, 2015; Johnson *et al.,* 2014; Russo et Perrini, 2010). Leur engagement ferme permet non seulement d'obtenir les ressources appropriées, mais aussi de mobiliser l'organisation et de passer à l'action en matière de QVT (Commission de la santé mentale du Canada, 2015). En deuxième lieu, les salariés, par leur participation, contribuent à la création d'un environnement favorable à la QVT (Aldana *et al.*, 2012).

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

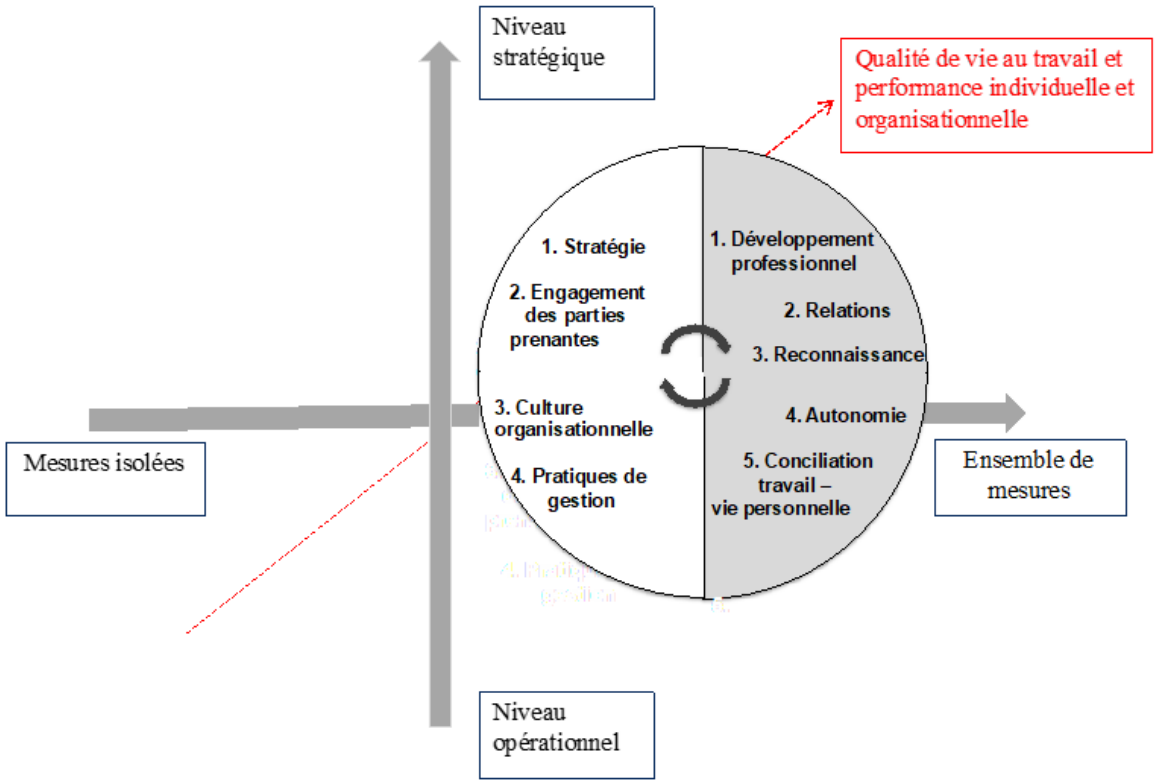
Modifiant la culture organisationnelle (Cummings, 1984), la dernière dimension retenue, **les pratiques de gestion**, est définie comme les comportements, les compétences et les actions concrètes des gestionnaires. Elles permettent d'augmenter ou de réduire l'exposition des employés aux facteurs de risques psychosociaux et d'améliorer la QVT (Kuoppala *et al.*, 2008). Elles influencent positivement ou négativement les conséquences de ces facteurs sur les employés (Kuoppala *et al.,* 2008). Ainsi, les pratiques de gestion du supérieur contribuent à la fois à prédire l'épuisement professionnel, le stress ou la détérioration de la santé psychologique au travail (Barling, Kelloway et Frone, 2005; Brunet *et al.*, 2015; Tepper,

2000), le bien-être au travail (Kara *et al.*, 2013) et la satisfaction au travail (Nielsen et Munir, 2009; Nielsen *et al.*, 2009). Enfin, certaines pratiques de gestion améliorent la performance des équipes, par exemple le respect, le soutien, la reconnaissance et la participation aux décisions (Brun, 2009).

5.6.3 Un alignement horizontal et vertical indispensable

En définissant une politique de QVT au sein d'une organisation comme un ensemble de mesures (Berger-Douce, 2015; DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014) visant à privilégier la QVT et la performance individuelle et organisationnelle, la QVT peut devenir un instrument de gestion de l'organisation (Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014). Ainsi, plutôt que d'être appréhendée aux niveaux individuel ou organisationnel (figure 9), son analyse est maintenant réalisée aux niveaux stratégique et opérationnel. Pour ce faire, il convient de s'assurer de l'alignement des mesures liées aux dimensions individuelles avec les dimensions organisationnelles (figure 10). La prise en compte de cet alignement et de la cohérence des mesures entre elles permet d'analyser à la fois l'effet des mesures prises sur l'amélioration de la QVT et sur la performance individuelle et organisationnelle (Marchand *et al.*, 2016; ministère de la Famille et Secrétariat du travail, 2017). En effet, de nombreuses études, notamment dans les champs disciplinaires de la stratégie (Johnson *et al.,* 2014) et des ressources humaines (Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Dextras-Gauthier *et al.,* 2016; Saridakis, Lai et Cooper, 2017), convergent pour indiquer que la cohérence des pratiques/mesures entre elles et leur alignement avec la stratégie de l'organisation sont source d'une plus grande efficacité. Lorsque les organisations combinent des pratiques de gestion liées à la gestion du stress, au contrôle, au soutien et à la reconnaissance, aux niveaux stratégique et opérationnel, elles ont des taux de réclamation pour des problèmes de santé psychologique nettement inférieurs aux autres (Marchand *et al.,* 2016). Cette cohérence et cet alignement des pratiques en faveur de la QVT, tout comme leur prise en compte aux niveaux stratégique et opérationnel, sont donc nécessaires à l'appréhension de la QVT en tant que politique, de ses résultats et de ses effets quant à l'amélioration de la performance organisationnelle (figure 10).

Figure 10 : Effets d'une politique organisationnelle de qualité de vie au travail sur la performance individuelle et organisationnelle



Source : Adaptation libre de Tornare et Rinfret (2017).

5.7 Conclusion

Cette recherche, basée sur une revue narrative (Fink, 2005), propose un cadre d'analyse systémique de la QVT en tant que politique organisationnelle, source de performance. Ce cadre comporte neuf dimensions clés : la stratégie, la culture organisationnelle, l'engagement des parties prenantes, les pratiques de gestion au niveau organisationnel, l'autonomie, le développement professionnel, la conciliation travail-vie personnelle, la reconnaissance et les relations au niveau individuel. Il complète les outils de mesure existants de la QVT des individus et permet de considérer une politique organisationnelle de QVT comme un assemblage cohérent de pratiques. En ajustant les politiques de gestion des ressources humaines aux principales caractéristiques de l'organisation, la QVT devient un vecteur de la performance. En effet, une politique efficiente de QVT repose sur un ensemble de pratiques

cohérentes horizontalement (dimensions individuelles) et verticalement (dimensions organisationnelles). L'analyse de la QVT en tant que politique organisationnelle permet donc d'explorer la cohérence des choix faits en matière de QVT avec l'orientation de l'organisation et les aspects sur lesquels elle devrait concentrer ses efforts selon les parties prenantes impliquées, la distinguant ainsi des autres organisations. Pour poursuivre sur cette voie, quatre axes de recherche sont proposés. En premier lieu, bien que cette revue narrative aborde la QVT dans une perspective organisationnelle, elle a mis en exergue le besoin d'une revue systématique sur la définition et les outils de la QVT au niveau individuel, notamment quant aux liens éventuels avec le concept de performance individuelle et organisationnelle. En deuxième lieu, il conviendrait de mener des recherches pour valider empiriquement le cadre d'analyse proposé dans la présente étude. En troisième lieu, une étude qui chercherait à décliner l'ensemble des dimensions en indicateurs permettrait d'opérationnaliser ce cadre d'analyse pour faciliter son appropriation par les milieux de pratique. En quatrième lieu, l'exploration du rôle et des raisons des parties prenantes (en particulier les dirigeants) quant aux politiques de QVT serait intéressante pour comprendre comment contribuer à la réussite et à l'implantation de politiques liant QVT et performance. Pour finir, bien que cette recherche ait adopté une approche unitariste (alignement des besoins organisationnels et individuels) et utilitariste (maximisation du bien-être général) (Van Buren, Greenwood et Sheehan, 2011), il demeure que la QVT fait partie de la responsabilité sociale des organisations (Barthod-Prothade, 2012; Kramar, 2014). De même, la santé au travail est une responsabilité publique allant au-delà de questions de lésions professionnelles (Vézina, 2018). Toutefois, nous pouvons espérer qu'une meilleure prise en compte de la conciliation des intérêts des salariés en matière de QVT avec ceux des organisations par le vecteur de la performance permettra enfin aux politiques de QVT de dépasser le stade des promesses et d'être davantage prises en compte par les employeurs.

5.8 Références

Accord national interprofessionnel (ANI). (2013). *Qualité de vie au travail- Accord du 19 juin 2013*. Repéré à https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

Aldana, S. G., Anderson, D. R., Adams, T. B., Whitmer, R. W., Merrill, R. M., George, V. et Noyce, J. (2012). A review of the knowledge base on healthy worksite culture. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *54*(4), 414. doi:10.1097/JOM.0b013e31824be25f

Allouche, J. (2012). *Encyclopédie des ressources humaines* (3ed.). Magnard-Vuibert.

Barling, J., Kelloway, E. K. et Frone, M. R. (dir.). (2005). *Handbook of work stress*. SAGE Publications.

Barthod-Prothade, M. (2012). Le bien-être donne-t-il du sens au travail ? : Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XVIII* (46), 123. doi:10.3917/rips1.046.0123

Berger-Douce, S. (2015). Regards croisés sur la qualité de vie au travail dans les PME. *Actes du 10e congrès du RIODD*, Montréal, Québec. Non disponible en ligne.

Bibliothèque du Parlement du Canada. (2013). *Questions actuelles de santé mentale au Canada- Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail* (Publication nº 2013-78-F), Canada. Repéré à https://bdp.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/InBriefs/PDF/2013-78-f.pdf

Brun, J.-P. (2009). *Les 7 pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship : Les éditions Transcontinental.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Canada : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Repéré à http://cgsst.com/archives/

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, *30*(2), 79. doi:10.3917/riges.302.0079

Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, S. et Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail. *Humain et organisation*, 1(1), 25-29. Repéré à http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/Brunet_HumainOrganisationVol1Num120150430.pdf

Buckingham, M., Coffman, C. et Harter, J. (2016). *First, break all the rules : What the world's greatest managers do differently.* Unabridged edition. Brilliance Audio.

Campbell, J. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. Dans *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (p. 399-429). Jossey-Bass.

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 n^{o} 2011RP-15). Québec, Canada : CIRANO. Repéré à https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2011RP-15.pdf

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2018, 31 juillet). Santé mentale - Facteurs de risques psychosociaux au travail : Réponses SST. *Cchst*. Repéré 31 juillet 2018, à http://www.cchst.ca/

CIUSSS. (2017). Nouvelle chaire de recherche en santé mentale et travail – CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Repéré à http://ciusss-estmtl.gouv.qc.ca/nouvelles/2017/nouvelle-chaire-de-recherche-en-sante-mentale-et-travail/

Commission de la santé mentale du Canada. (2015). *Projet de recherche sous forme d'étude de cas.* Calgary, Canada. Repéré à http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4413360

CROP. (2017). Programme de santé et mieux-être. Repéré à http://www.portailrh.org/presse/PDF/CRHA_CROP_Mars2017.pdf

Cronin, P., Ryan, F., Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review : a step-by-step approach. *British Journal of Nursing,* 17(1), 38-43. doi : 10.12968/bjon.2008.17.1.28059

Cummings, L. L. (1984). Compensation, culture, and motivation : A systems perspective. *Organizational Dynamics*, 12(3), 33-44. Repéré à http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4637167&site=ehost-live

Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F. et Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec? *Relations industrielles*, vol. *68* (4), 661-681. doi :10.702/1023010ar

Davis, L. E. et Cherns, 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-Lariviere, M. (2008). Monitoring quality in work : European employment strategy indicators and beyond. *International Labour Review*, *147*(2-3), 163-198. doi:10.1111/j.1564-913X.2008.00030.x

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268. Repéré à http://www.jstor.org/stable/1449618

Dejours, C. (2013). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Bayard.

Dejours, C. (2012). Organisation du travail - Clivage - Aliénation, work organisation - Splitting - Alienation, resumen. *Travailler*, *n° 28*(2), 149-158. Repéré à https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=TRAV_028_0149

Dextras-Gauthier, J. (2015). Culture organisationnelle et santé mentale au travail (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal. Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/12019

Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., Durand, P. et Blanc, M.-E. (2016). *Pratiques de gestion et réclamations pour problèmes de santé mentale : Un portrait de six entreprises efficaces de l'étude SALVEO*. Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale. Repéré à http://www.ertsm.umontreal.ca/wp-content/uploads/2013/11/ERTSM_Etudes_de_Cas_2016.pdf

DIRECCTE Rhône-Alpes. (2014). *Bien-être au travail et performance économique* (29 pages).

Dupuis, G., Bragard, I., Martel, J.-P., Lachance, J. et Perrault, J. (2012). La mesure du bonheur et de la qualité de vie au travail : un outil de prévention des risques psychosociaux au travail. *Revue Francophone de Clinique Comportementale et Cognitive*, *17*(1). Repéré à https://orbi.uliege.be/handle/2268/169746

Dupuis, G., Martel, J.-P., Voirol, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail l'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) : bilan des connaissances*. Montréal : CLIPP. Repéré à http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1945593

Everaere, C. et Levy, D. (2008). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, *34*(180), 45-59. doi:10.3166/rfg.180

Executive Agency for Health and Consumers (EAHC). (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programs and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Matrix. Repéré à http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/mental_health/docs/matrix_economic_analysis_mh_promotion_en.pdf

Feuvrier, M.-P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, vol. 2(68), 164-182. doi : 10.3917/mav.068.0164

Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews : from the Internet to paper* (2nd ed). Sage Publications.

Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.). Chenelière Éducation.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.

Gazier, B. (2007). *Les stratégies des ressources humaines*. La Découverte.

Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance, Evaluation of work and recognition. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *n° 8*(2), 27-36. Repéré à https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm

Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. doi:10.1016/j.erap.2011.09.001

Gilbreath, B. et Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, *18*(3), 255-266. doi:10.1080/02678370412331317499

Gogoleva, A. S., Sorokin, P. S. 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. doi:10.2139/ssrn.2513792

Goode, D. A. (1989). Quality of Life, Quality of Work Life. Dans *Economics, industry and disability : A Look Ahead* (p. 337-349). Éditions Paul H.Brookes.

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.

Grant, A. M., Dutton, J. E. et Rosso, B. D. (2008). Giving commitment : Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, *51*, 898-918. doi:10.5465/amj.2008.34789652

Grodent, F. et Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. *@GRH*, (6), 117-147. doi:10.3917/grh.131.0117

Heiskanen, T. et Jokinen, E. (2013). Stability and change of the quality of working life in restructuring municipalities. *Social Indicators Research*, *118*(2), 579-599. doi:10.1007/s11205-013-0429-1

Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E. et Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work–family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*. doi:10.1080/02678370801975842

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F. et Johnson, G. (2014). *Stratégique* (10e éd.). Pearson France.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. et Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship : A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. et Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 9-18. doi:10.1016/j.ijhm.2013.02.001

Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management : is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. et Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *50*(8), 904-915. doi:10.1097/JOM.0b013e31817e918d

Lallement, M., Bevort, A., Jobert, A. et Mias, A. (2012). *Dictionnaire du travail* (édité par A. Bévort). Presses universitaires de France.

Le Devoir. (2017). Une modernisation des normes du travail réclamée par des élus | Le Devoir. Repéré 30 juillet 2018, à https://www.ledevoir.com/non-classe/511808/une-coalition-reclame-une-modification-des-normes-du-travail

Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S. et Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, *77*(4), 351. doi:10.3917/th.774.0351

Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail : Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. *Négociations*, *19*(1), 97. doi:10.3917/neg.019.0097

Marchand, A., Haines, V. Y., Harvey, S., Dextras-Gauthier, J. et Durand, P. (2016). Health and Stress Management and Mental-health Disability Claims : Health and Stress Management. *Stress and Health*, *32*(5), 569-577. doi:10.1002/smi.2663

Martel, J.-P. et Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, *77*(2), 333-368. doi:10.1007/s11205-004-5368-4

Martineau, S., Simard, D. et Gauthier, C. (2001). Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 22, 3-32. Repéré à http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero22/22Martineau3.pdf

Mayo, E. (1977). *The human problems of an industrial civilization*. Arno Press.

Metcalfe, H. C. et Urwick, L. F. (2003). *Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett* (édité par H. and Row). New York : Routledge. Repéré à http://proxy.uqar.ca/login?url=http://www.tandfebooks.com/isbn/9780203486214

Ministère de la Famille et Secrétariat du travail. (2017). *Les pratiques d'affaires en matière de conciliation travail-famille : une étude exploratoire auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d'activités.* Repéré à https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conciliation/RapportCTF.pdf

Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens, Mental health at work : keeping it meaningful, Resumen. *Gestion*, *35*(3), 34-40. doi:10.3917/riges.353.0034

Morin, E. (2008a). Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? *Objectif prévention*, *31*(2), 10-14. Repéré à http://www.ohdq.com/Ressources/Documents/SensAuTravail.pdf

Morin, E. (2008b). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (édité par IRSST (Québec)). Montréal, Québec. : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité to travail du Québec. Repéré à http://www.deslibris.ca/ID/252536

Morneau Shepell. (2017). *Tendances en ressources humaines pour 2018*. Repéré à http://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/90161/tendances-en-ressources-humaines-pour-2018.pdf

Nayak, S. et Joshi, H. (2012). Quality of work life among IT professionals in SME's in select cities of India. *GSTF Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, *1*(1), 151-157. Repéré à http://dl6.globalstf.org/index.php/jlss/article/view/458

Nielsen, K. et Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, *23*(4), 313-329. doi:10.1080/02678370903385106

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. et Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals : A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, *46*(9), 1236-1244. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2015). Cadre d'action de l'OCDE. Dans *Rapprocher les politiques de l'emploi et de la santé* (p. 19). La Haye, Hollande. Repéré à https://www.oecd.org/fr/forum-sante-mentale-et-emploi/documents/CADRE-d'ACTION-de-l'OCDE.pdf

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2014). Fit mind, Fit job. *OCDE*. Repéré à http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/fit-mind-fit-job_9789264228283-en#page15

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 74e congrès annuel de la Société canadienne de psychologie, Québec. Non disponible en ligne.

Parenteau, C., Séguin-Lemire, A. et Dagenais-Desmarais, V. (2017). Performance et monde du travail : analyser autrement la performance contextuelle en lien avec la santé psychologique ? *Humain et organisation*, 3(2), 1-12. Repéré à http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/V3N2_Article1.pdf

Pautasso, M. (2014). Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature. *Kinésithérapie la Revue*, *149*(14), 30-34. doi:10.1016/j.kine.2014.01.008

Pierre, X. et Tremblay, D.-G. (2012). Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels : agir sur les pratiques de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, *91*(4), 17. doi:10.3917/resg.091.0017

Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L. et Tuure, V. M. (2011). Productivity and Financial Benefit of well-being at work. *Management Services*, *55*(3), 12-13. Repéré à https://banques.enap.ca:2081/docview/900727697?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Raîche, G. et Noël-Gaudreault, M. (2008). Article de recherche théorique et article de recherche empirique : particularités. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 34(2), 485-490. doi:10.7202/019691ar

Rinehart, J. (2008). Improving the quality of working life through job redesign : work humanization or work rationalization? *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de Sociologie*, *23*(4), 507-530. doi:10.1111/j.1755-618X.1986.tb00820.x

Rodríguez-Muñoz, A. et Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work : A special issue introduction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *29*(3), 95-97. doi:10.5093/tr2013a14

Roland-Lévy, C., Lemoine, J. et Jeoffrion , C. (2014). Health and well-being at work : The hospital context. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, *64*(2), 53-62. doi:10.1016/j.erap.2014.01.002

Russo, A. et Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, *91*(2), 207-221. doi:10.1007/s10551-009-0079-z

Santé et Services sociaux Québec. (2018). Statistiques de santé et de bien être selon le sexe - Tout le Québec. Repéré à http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/statistiques-de-sante-et-de-bien-etre-selon-le-sexe-volet-national/stress-quotidien-eleve-au-travail/

Saridakis, G., Lai, Y. et Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance : A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 87-96. doi:10.1016/j.hrmr.2016.09.005

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1st ed). Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1996). Culture : The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, *41*(2), 229. doi:10.2307/2393715

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. et Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, *55*(3), 241-302. doi:10.1023/A:1010986923468

Skrovan, D. J. (1983). *Quality of work life: perspectives for business and the public sector* (édité par American Society for Training and Development). Addison-Wesley Pub. Co.

St-Onge, S., Brun, J.-P., Haines, V. et Guerrero, S. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5e édition. Chenelière éducation.

St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial Relations*, *57*(3), 491-516. doi:10.7202/006887ar

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-190. doi:10.5465/1556375

Tornare, J. et Rinfret, N. (2017, mai). *La qualité de vie au travail : au cœur de la performance*. Communication présentée au 85e congrès de l'ACFAS, Montréal, Québec. Non disponible en ligne.

Tremblay, D.-G. (2014). Conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates : des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier ? *Canadian Journal of Women and the Law*, *26*(2), 402-426. doi:10.3138/cjwl.26.2.08

Tremblay, D.-G. (2005). *De la Conciliation Emploi-Famille à une Politique des Temps Sociaux*. Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. (2003). *Articulation emploi-famille et nouveaux enjeux sociétaux : les sources de difficultés et les perspectives de solution* (no 2003-5). Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Repéré à http://www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-05.pdf

Van Buren, H. J., Greenwood, M. et Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, *21*(3), 209-219. doi:10.1016/j.hrmr.2011.02.004

Van De Voorde, K., Paauwe, J. 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. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x

Vézina, M. (2018). Ancrages politiques et théoriques de la Loi sur la santé et la sécurité au travail au Québec. Dans *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (p. 9-23). Presses de l'Université du Québec.

Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., … Prud'homme, M. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Québec, Canada : Institut national de santé publique Québec; Institut de la statistique Québec; IRSST. Repéré à http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2069276

Von Bertalanffy, L. (2012). *Théorie générale des systèmes.* Dunod.

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

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

CHAPITRE 6[14]
STRATÉGIE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU SEIN D'ORGANISATIONS PUBLIQUES QUÉBÉCOISES : IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES ET EXPLORATION DE LEUR RÔLE ET DE LEURS RAISONS (ARTICLE 2)

6.1 Résumé

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 québécois, depuis ces trente dernières années, les nombreuses restructurations 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 lui sont propres. Pour répondre à ces enjeux, certaines organisations publiques ont mis en place des stratégies de QVT, allant 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 sont issues de 33 entretiens semi-dirigés et de documents internes et externes, collectées auprès de trois organisations de 2017 à 2018. Les résultats permettent d'identifier les parties prenantes impliquées dans les stratégies de QVT, et d'analyser leur rôle et leurs raisons. Des pistes de recherche sont ensuite proposées.

Mots clés : Qualité de vie au travail, stratégie, parties prenantes, secteur public, performance.

[14] Cet article, dans sa version précédente, a été soumis à la revue Gestion et management public en octobre 2018. La version présentée ci-dessous est une version révisée à la suite des commentaires des évaluateurs de la revue et des membres de ce comité de thèse.

Abstract

Quality of work life (QWT) is receiving an increasing amount of attention from both practitioners and academics of different fields. In public sector of Quebec, New Public Management reforms have led to more work and greater demands on employees, which caused a deterioration of the QWT. Especially as the public administration faces its own challenges. To meet these challenges, some public organizations have implemented QWL's strategy, going beyond the respect of legal or regulatory constraints. While research focuses mainly on the analysis of QWL at the individual level, this qualitative study relies on the sensemaking theory to explore QWT's strategy within Quebec public organizations. The data come from 33 semi-structured interviews and internal and externals documents collected from three organizations from 2017 to 2018. The results show that several shareholders are involved in QWT's strategy, and identify their role and reasons. The implications for future research and practice are set out.

Keywords: Quality working life, strategy, stakeholders, public sector, performance.

6.2 La qualité de vie au travail : un enjeu majeur

6.2.1 Un problème sociétal

De nombreuses problématiques, coûteuses pour la société et pour les organisations, sont liées à la qualité de vie au travail (QVT) ou plutôt à son absence : les pertes économiques seraient l'équivalent de 4 à 6 % du PIB dans la plupart des pays (OMS, 2017). 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). On comprend donc pourquoi, au niveau de la recherche universitaire, de nouvelles Chaires ou Observatoires sur le bien-être, la santé mentale, souvent cofinancées par les milieux de pratique et de recherche, ont également vu le jour (CIUSSS, 2017).

6.2.2 Une qualité de vie au travail en déclin au sein de l'administration publique québécoise

L'administration publique du Québec est particulièrement touchée par les problèmes en lien avec la QVT. En effet, certains enjeux, telles 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). 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).

6.2.3 La stratégie organisationnelle en matière de qualité de vie au travail et ses parties prenantes

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, 2012b, 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 ? Outre le cadre proposé par le 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 québécoises 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 Noguer, s. d.). Il est donc essentiel pour le succès et la pérennisation de ces politiques 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 qui, dans ce contexte difficile, 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. Dans une première partie, nous définirons les concepts mobilisés en lien avec la QVT, notamment la stratégie et les parties prenantes. Dans une seconde partie, nous présenterons la méthodologie et les limites 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 raisons. La discussion, la conclusion et l'exploration de pistes de recherche constitueront la dernière section de cet article.

6.3 Présentation théorique des concepts mobilisés

6.3.1 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, les trois éléments suivants se 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 au-delà de l'énoncé général de la ligne de conduite adoptée par une organisation (Côté et Savard, 2012), soit en tant que stratégie construite par les parties prenantes de l'organisation (Bryson, 2011). Celle-ci 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 l'atteinte de ceux-ci, avec comme résultante l'obtention d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme (adaptation de la définition du concept de stratégie, Chandler, 1962).

6.3.2 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 influencés 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 propriétaires 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 politiques 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'usager (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. De plus, leur légitimité peut être différente, voire moins importante dans le secteur public que dans le secteur privé (Durat et Bollecker, 2012; Gortner *et al.,* 2000), de même que leurs marges de manœuvre 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), celui du personnel (Chédotel et Krohmer, 2014; Lemay *et al.*, 2012; Orazi, Turrini et Valotti*,* 2013) et des gestionnaires (Alis et Fergelot, 2012; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Dextras-Gauthier *et al.,* 2016; Dumdum, Lowe et Avolio*,* 2013; Lagacé *et al.*, 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.

6.3.3 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 politiques de responsabilité sociale des entreprises[15], 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

[15] La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) fait partie de la gouvernance d'entreprise. Il s'agit des engagements pris par une organisation pour gérer les effets sociaux, environnementaux et économiques de ses activités de façon responsable et conforme aux attentes de la société. Certains aspects peuvent être réglementés (protection des données, de l'environnement ou des salariés) tandis que d'autres engagements sont pris volontairement (BDC, 2021).

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 pas toujours 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 que 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 Giauque, 2005b), 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, il est nécessaire de répondre aux trois objectifs suivants : 1) identifier les parties prenantes de la stratégie de QVT; 2) identifier le rôle de ces parties prenantes; 3) appréhender les raisons invoquées pour implanter une stratégie en matière de QVT.

6.4 Choix méthodologiques de l'étude exploratoire

La méthodologie retenue pour répondre aux trois objectifs de cette recherche 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 des stratégies y est contrainte par les caractéristiques organisationnelles y existant, d'où une contextualisation essentielle (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'analyses et les liens à rechercher entre ceux-ci. L'étude de cas multiples facilite l'éventuel potentiel de généralisation des conclusions (Mumford *et al.*, 2009) et la méthodologie qualitative est

particulièrement appropriée pour l'étude du secteur public puisqu'elle permet une compréhension en profondeur des phénomènes étudiés (Raadschelders, 2008). Les données collectées comprennent 33 entretiens semi-dirigés et des documents fournis par trois organisations du secteur public québécois.

Les trois cas ont été sélectionnés de façon non aléatoire, selon les trois critères de Stake (1995) : pertinence, diversité et potentiel d'apprentissage. Ils reposent sur une analyse documentaire et des informations publiques disponibles pour cibler les organisations qui ont implanté une stratégie de QVT, notamment : les plans stratégiques, les normes obtenues (BNQ, 2018) ou les palmarès liés à la QVT (Aon, 2018; Great Place to Work, 2018). Ainsi, trois organisations, de taille et structure juridique différentes, ont été retenues : un ministère, une municipalité et un organisme public. 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 (entretiens et analyse documentaire), ce qui permet d'en augmenter leur fiabilité (Burrick, 2010) et d'avoir accès au point de vue subjectif et aux perceptions des participants (Paillé et Mucchielli, 2012). Le nombre d'entrevues pour chaque organisation a été déterminé par la saturation empirique des données obtenues, soit entre neuf et douze entretiens (Guest, Bunce et Johnson, 2006; Hennink, Kaiser et Marconi, 2017). 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. Pour chaque organisation, des personnes occupant les fonctions suivantes ont été rencontrées : dirigeant, membre de la haute direction, directeur des ressources humaines, politicien, représentant syndical, gestionnaire. 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 N'Vivo, 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 cette politique. Cette première analyse incrémentale a fait émerger de nouveaux thèmes. Après 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.

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 diversifiés, dans un objectif d'analyse « *cross case* » (Stake, 2006). Cependant, ce sont autant de pistes de recherche d'approfondissement, qui seront détaillées ultérieurement.

6.5 Identification des parties prenantes et de leur rôle[16]

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,

[16] 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 ou appartenance syndicale); A (gestionnaires, membres d'un comité, politique) – suivie d'un chiffre (correspondant à un participant) – suivi d'une lettre A, B ou C qui correspond aux cas étudiés.

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 politique 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 faire perdurer la politique, influençant les dirigeants à ne pas remettre en cause la démarche pour éviter la démobilisation 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 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, de diffuser, de promouvoir, d'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 représentés par celle-ci. 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 est, dans les trois cas, initiée par 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 politique 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 politique. Le rôle de la DRH, en tant que service, est ainsi d'accompagner l'organisation dans la mise en œuvre de la politique, de documenter et normaliser la politique. 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 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 au niveau de 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 l'absence de ceux-ci (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 13 ci-dessous récapitule le rôle des parties prenantes selon les participants des trois cas étudiés.

Tableau 13 : 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	

6.6 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 dire : « 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, 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 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 5000 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, cité 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 que la QVT à leur sens permet également de gérer le présentéisme : « La présence au travail c'est un enjeu majeur dans les organisations aujourd'hui. L'absentéisme et le présentéisme 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).

Certains 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).

La liste des raisons mentionnées par les participants, classées par fréquence de citations figure dans le tableau 14.

Tableau 14 : Liste des raisons mentionnées par les participants pour la mise en place d'une stratégie de QVT

1	Performance
2	Amélioration de la mobilisation
3	Amélioration de l'attractivité
4	Amélioration de la rétention
5	Enjeux de présentéisme et d'absentéisme
6	Promotion de la santé

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.

6.7 Discussion

6.7.1 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 politique, notamment face 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; 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; Dumdum, 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 initié la politique. 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 politiques 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 stratégie 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 dix ans, que les syndicats du secteur public demeurent absents dans 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) ?

6.7.2 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, 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 stratégie de QVT qui prédomine, la performance, montre l'influence de trente ans de nouveau management public au sein de ces trois organisations, de même que l'approche citoyen/usager en découlant (Hudon et Mazouz, 2014; Mazouz, 2014; Walker, Boyne et Brewer, 2010). Les raisons suivantes, mobilisation, rétention, présence au travail sont des enjeux figurant à l'agenda stratégique de la gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise (SCT, 2018). Des enjeux bien présents dans la littérature, exacerbés dans le secteur public (Chrétien, Arcand et Tellier, 2010), 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). 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) de 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.

6.8 Conclusion et pistes de recherches

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 politiques stratégiques 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 politiques 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.

Cette motivation, outre le fait de s'inscrire dans les enjeux du nouveau management public (Côté et Mazouz, 2005), d'être présente depuis la naissance de ce concept (Skrovan, 1983) et de l'administration publique (Waldo, 1948), 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. 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 politiques de QVT se retrouvent dans tout le secteur public, notamment pour mieux en cerner les conséquences. Enfin, cette étude soulève certaines particularités des stratégies de QVT au sein des organisations du secteur public, dont les enjeux et les conséquences quant aux stratégies de QVT. Il conviendrait, dès lors, d'explorer davantage le rôle du SCT et l'image de la fonction publique auprès des citoyens, afin de mieux les circonscrire.

6.9 Références

Accord national interprofessionnel (ANI). (2013). *Qualité de vie au travail- Accord du 19 juin 2013*. Repéré à https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

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. doi: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. doi: 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. doi : 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. doi : 10.3917/parti.001.0105

Bigi, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S., 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. doi: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. doi : 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://ciusss-estmtl.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. doi: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.eblib.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

Côté, L. et Savard, J.-F. (2012). *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. http://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/fr/indexDictionnaireDefinitions.aspx?by=aut&id=39

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. doi: 10.1037/1061-4087.51.4.252

Davis, L. E. et Cherns, 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-Lariviere, M. (2008). Monitoring quality in work : European Employment Strategy indicators and beyond. *International Labour Review*, 147(2-3), 163-198. doi: 10.1111/j.1564-913X.2008.00030.x

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. doi : 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. doi: 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 SALVEO*. 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., Voirol, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail l'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) : bilan des connaissances*. Montréal : CLIPP. 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. doi : 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. doi : 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. doi:10.5465/19416520.2010.495581.

Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W., … Metz, R. D. (2014). Do Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934. doi: 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. doi: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. doi: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

Green, 2004

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

Harrisson, 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/economie/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. doi: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. doi: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. doi : 10.3917/gmp.032.0007

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F. et Johnson, G. (2014). *Stratégique* (10e 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 litterature review. *Public Administration*, 92, 1-20. doi: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), p. 66-70.

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. doi:10.3917/th.774.0351

Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N. et Houlfort, N. (2012). Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Canadian Public Administration*, 55(2), 291-314. doi: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. doi:10.1016/j.hrmr.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), 97.

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, S. et Gond, J.-P. (2005). La théorie des parties prenantes. *Working Papers CREGO*. https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1050502.html

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 Noguer, 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. doi: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/fact-sheets/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. doi: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. doi: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. doi: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 74e 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. doi: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. doi: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. doi: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. doi: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. doi: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.

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. doi: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. doi:10.1007/s10902-008-9087-4

CHAPITRE 7[17]

LES ORGANISATIONS PUBLIQUES DU QUÉBEC FACE À LA NÉCESSITÉ D'ATTIRER, DE RETENIR ET DE MOBILISER LEUR CAPITAL HUMAIN. ÉTUDE DE TROIS CAS EXPLORATOIRES DE POLITIQUE STRATÉGIQUE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (ARTICLE 3)

Cet article a été publié en décembre 2020 dans la revue American Review of Canadian Studies :

Tornare, J. et Rinfret, N. (2020). Les organisations publiques du Québec face à la nécessité d'attirer, de retenir et de mobiliser leur capital humain. Étude de trois cas exploratoires de politique stratégique de qualité de vie au travail. *American Review of Canadian Studies,* 50(3), 340-356. https://doi.org/10.1080/02722011.2020.1831140

7.1 Résumé

Au Québec, comme dans la plupart des pays occidentaux, ces dernières décennies ont été la scène de multiples et profondes transformations du secteur public. Dans le contexte actuel de départs massifs à la retraite et d'augmentation des problèmes de santé mentale au travail, l'administration publique doit faire face à de nombreux enjeux, tant en matière de performance, que d'attraction, de rétention et de mobilisation de son capital humain. Pour relever ces défis, plusieurs organisations publiques québécoises élaborent une politique stratégique de qualité de vie au travail (QVT). Alors que les recherches portent majoritairement sur la QVT des individus, cette étude mobilise l'approche systémique pour l'appréhender au niveau organisationnel. De nature exploratoire, elle repose sur l'étude qualitative de trois cas d'organisations publiques québécoises. D'une part, elle permet d'identifier et d'analyser les axes principaux de la politique stratégique de QVT de ces organisations publiques selon la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Freeman *et al.,* 2010). D'autre part, elle contextualise ces résultats au regard de l'environnement de ces organisations publiques. Pour finir, elle présente trois pistes de recherche afin d'encourager la généralisation des politiques stratégiques de QVT au sein du secteur public.

[17] Depuis le dépôt initial de la thèse, et la publication de l'article constituant ce chapitre, la terminologie « politique stratégique » a été remplacée par « stratégie » pour toutes les autres parties de la thèse.

Mots clés : Qualité de vie au travail organisationnelle, politique stratégique, théorie des parties prenantes, secteur public, capital humain.

Abstract

In Quebec, as in most western countries, the past few decades have witnessed multiple and profound transformations in the public sector. In the current context of massive retirements and increasing mental health problems at work, public administrations face many challenges in terms of performance as well as attraction, retention and mobilization of its human capital. To meet these challenges, several Quebec public organizations are developing a strategic quality of working life (QWL) policy. While research focuses mainly on the QWL of individuals, this study mobilizes a systemic approach to understand it at the organizational level. This exploratory research is based on the qualitative study of three cases of Quebec public organizations. Firstly, we identify and analyze the main axes of the QWL strategic policy of these public organizations according to the stakeholder theory (Freeman, 1984; Freeman *et al.,* 2010). Secondly, we contextualize these results with regard to the environment of these public organizations. Finally, we recommend three axes for future research to encourage the generalization of QWL strategic policies within the public sector.

Keywords: Quality of working life, strategic policy, stakeholder theory, public sector, human capital.

7.2 Introduction

Au cours des trente dernières années, le resserrement des finances publiques et le nouveau management public font partie des facteurs qui ont entraîné une focalisation sur les résultats et la performance du secteur public (Walker, Boyne et Brewer, 2010). Sachant que la masse salariale des organisations publiques peut représenter jusqu'à 80 % de ses coûts (Lemire *et al.*, 2015), la gestion du capital humain y est un enjeu majeur. La fonction publique du Québec, après avoir connu une attrition importante de ses effectifs dans les années 1990 suivie d'une faible évolution[18], s'attend maintenant à devoir fortement recruter du fait des départs massifs à la retraite (SCT, 2018). Une situation complexifiée par un déficit d'image de la fonction publique (Bernier, Paquin et Laforest, 2019) et un contexte de quasi-plein-emploi : de nombreux corps de métiers, comme ceux de la santé et de l'éducation, font déjà face à des pénuries importantes de main-d'œuvre. Outre cet enjeu d'attraction, le secteur public doit également mobiliser et retenir son personnel. On comprend donc pourquoi le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, dans sa stratégie des ressources humaines 2012-2017, parlait de repositionnement stratégique. Il indiquait que la qualité de vie au travail (QVT) devait « devenir partie intégrante des façons de faire, tout en répondant aux objectifs de résultats des organisations » (SCT, 2012b, p.11).

Cette étude porte sur des organisations publiques du Québec qui ont choisi de se démarquer en concevant et déployant une politique de QVT aux niveaux organisationnel et stratégique. S'appuyant sur l'approche systémique et sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Freeman *et al.,* 2010), l'objectif général de cette étude est d'explorer et d'analyser le contenu de politiques stratégiques de QVT pour mieux outiller le secteur public face aux enjeux d'attraction, de mobilisation et de rétention du capital humain. Dans une première partie, nous présenterons le contexte des organisations publiques québécoises et les principales dimensions d'une politique de QVT. Ensuite, nous soulignerons la pertinence de l'approche systémique et de la théorie des parties prenantes pour analyser une politique de QVT au

[18] Pour la période 2008-2018, l'effectif de la fonction publique du Québec a crû de 0,3 %, alors que la population desservie a augmenté de 9,1 % (IRIS, 2018).

niveau organisationnel et nous poursuivrons par la présentation de la méthodologie retenue. Enfin, nous examinerons et discuterons des résultats, en terminant par les implications de ces résultats pour des recherches futures.

7.2.1 Le contexte du secteur public québécois

L'environnement du secteur public, tant interne qu'externe, est de plus en plus complexe. Les nouvelles technologies, le renouvellement de la gouvernance (Kuipers *et al.*, 2014; Rinfret et Lagacé, 2016), les changements plus fréquents et nombreux (Collerette, 2008; Mazouz et Gagnon, 2019), les départs massifs de fonctionnaires à la retraite et les restructurations permanentes (Chrétien, Arcand, et Tellier, 2010; SCT, 2018) font partie des nombreux enjeux auxquels doit faire face la fonction publique québécoise, comme dans de nombreux pays occidentaux. C'est ainsi que depuis le début des années 2000 l'inquiétude est grandissante dans plusieurs pays de l'OCDE, dont le Canada, devant la compétitivité du secteur public en tant qu'employeur, pour les embauches futures (Äijälä, 2001; Chrétien, Arcand et Tellier, 2010). Phénomène aggravé par le problème d'image de l'administration publique, notamment auprès des jeunes générations (Lemire *et al.,* 2015), et par des conditions d'emploi qui se distingueraient de moins en moins de celles du secteur privé du fait de la nouvelle gestion publique (Emery et Giauque, 2005a; Tornare et Rinfret, 2018). Une autre complexité ou spécificité du secteur public est la multiplicité de ses parties prenantes (Hudon et Mazouz, 2014; Mazouz, 2014; Freeman *et al.,* 2010). Nous nous intéresserons en particulier ici aux parties prenantes qui peuvent influencer la stratégie en matière de qualité de vie au travail : les dirigeants, les gestionnaires, le politique et les syndicats (Tornare et Rinfret, 2018). Plusieurs études convergent pour souligner le rôle clé du dirigeant dans l'adoption, la mise en œuvre et le succès de la politique stratégique de QVT (Berger-Douce, 2015; Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Tornare et Rinfret, 2019a). Il pourrait s'agir d'un enjeu pour le secteur public québécois, puisque ses dirigeants sont peu pérennes : ils ne passent en moyenne que deux ans dans le même poste (Perrault *et al.*, 2013). En outre, ils auraient moins de marge de manœuvre stratégique que dans le secteur privé (Mazouz, 2014; Andrews et Boyne, 2010). Quant aux gestionnaires, ils auraient un plus faible pouvoir discrétionnaire et une moindre légitimité dans les organisations publiques que leurs collègues du privé (Durat

et Bollecker, 2012; Gortner *et al.*, 2000). De plus, au niveau politique, le secteur public est constamment dans la « ligne de mire » des médias, ce qui laisse parfois peu de marge de manœuvre comparativement au secteur privé lorsqu'il faut déterminer les conditions de travail (Perrault *et al.,* 2013). Par ailleurs, les conditions de travail du secteur public peuvent sembler plus avantageuses pour les citoyens, créant ainsi des tensions (Mercier, 2010). Pour finir, du côté syndical, la Centrale des syndicats du Québec affirme 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 (Harvey, 2017).

L'étude de la QVT au sein du secteur public doit donc prendre en compte ces spécificités, dont l'ensemble de ces éléments participe à expliquer l'intérêt du Secrétariat du Conseil du trésor pour une meilleure prise en compte de la QVT au sein du gouvernement du Québec. Un principe qui est réaffirmé dans le plan stratégique des ressources humaines 2018-2023 (SCT, 2018).

7.3 La politique stratégique de qualité de vie au travail

Au sein d'une organisation, nous définirons une politique stratégique de QVT comme un ensemble d'actions et de ressources nécessaires à l'atteinte des buts et objectifs de l'organisation, en matière de qualité de vie au travail, avec comme résultante l'obtention d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme (adaptation de la définition du concept de stratégie, Chandler 1962, p. 13). Selon plusieurs études, une politique de QVT doit intégrer un ensemble cohérent de mesures, à la fois aux niveaux opérationnel et stratégique, pour être efficace (Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Dextras-Gauthier *et al.,* 2016; Tornare et Rinfret, 2019a). Elle peut inclure de nombreuses dimensions, dont la qualité de l'emploi, la formation et le développement de carrière, la santé et sécurité au travail, la flexibilité et la sécurité à l'emploi, l'organisation du travail et l'équilibre travail-vie personnelle, le dialogue social et l'implication des travailleurs, la diversité et l'absence de discrimination et la performance de travail globale (Dupuis *et al.*, Martel, Voirol, Bibeau et Hébert-Bonneville*,* 2009; Royuela, López-Tamayo et Suriñach, 2008). Au Canada et au Québec, comme dans plusieurs pays occidentaux, plusieurs normes, guides, palmarès,

certifications ou modèles d'excellence ont vu le jour en lien avec la QVT (Bouteiller *et al.,* 2013). De nature volontaire, ils permettent de guider les organisations dans l'établissement de leur politique stratégique de QVT et d'améliorer leur marque employeur (Bouteiller *et al.,* 2013; Sardas, Dalmasso et Lefebvre, 2011). Certains ciblent des facteurs de risque comme la norme canadienne de santé mentale en milieu de travail (Commission de la santé mentale du Canada, 2015), ou des sphères d'activités, telle la norme Entreprise en santé du bureau de normalisation du Québec, adoptée par plusieurs organisations publiques (BNQ, 2018). Dans ce foisonnement, il est difficile d'identifier ce qui pourrait être prioritaire pour les organisations publiques, d'autant qu'aucune norme ou palmarès ne visent en particulier le secteur public. Notons, outre le contexte spécifique présenté précédemment, que les salariés du secteur public peuvent avoir des attentes distinctes de celles des salariés du privé, par exemple quant aux pratiques de gestion (Gravel, 2014). De plus, de nombreuses organisations publiques ont des contraintes statutaires ou organisationnelles qui peuvent être peu propices à l'amélioration de la QVT, comme les questions du partage de l'autorité décisionnelle et de l'autonomie (Côté, Harvey et Picard, 2014), ou de la conciliation travail-vie personnelle (Tremblay, 2017). Des points qui doivent être pris en compte pour l'amélioration de la QVT (Côté, Harvey et Picard, 2014; Masse, 2017; Tremblay, 2014b). Le dernier plan stratégique de gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor rappelle d'ailleurs que la fonction publique doit se démarquer en tant qu'employeur, en s'assurant que les personnes bénéficieront de milieux de travail stimulants pour favoriser leur épanouissement et leur pleine contribution, et prévoit sous l'axe performance l'implantation d'une vision globale en santé des personnes au travail (SCT, 2018). Plusieurs dimensions de la QVT sont en effet liées à la performance organisationnelle et individuelle quand elles sont alignées avec la stratégie, la prise en compte des parties prenantes, la culture organisationnelle et les pratiques de gestion de l'organisation (Tornare et Rinfret, 2019a). Il paraît donc essentiel d'explorer les mesures prises au sein du secteur public en matière de QVT pour favoriser l'attraction, la rétention et la mobilisation du personnel tout en améliorant la performance.

7.4 La qualité de vie au travail au niveau organisationnel, sous le prisme de l'approche systémique et de la théorie des parties prenantes

La grande majorité des études portant sur la QVT s'intéressent davantage à l'aspect individuel (Martel et Dupuis, 2006), bien que plusieurs auteurs rappellent que son appréhension doit se faire aussi au niveau organisationnel (Berger-Douce, 2015; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Silveri, 2017). L'approche systémique permet l'analyse de la politique stratégique de QVT au niveau organisationnel : c'est l'ensemble des régulations du système, l'organisation et son environnement, qui contraint l'action de ses parties prenantes dans une situation donnée (Rouleau, 2011). En outre, l'approche systémique est complémentaire à la prise en compte des parties prenantes : elle permet de comprendre le contexte politique dans lequel les stratégies sont développées et déployées (Johnson *et al.*, 2014; Bryson, 2011). L'importance des parties prenantes en matière de stratégie est reconnue : leur prise en compte favorise le succès et l'implantation de politiques stratégiques (Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Bryson, 2004; Chanut, 2019). Ainsi, les objectifs moins clairs, plus nombreux et potentiellement plus conflictuels des gestionnaires et dirigeants du secteur public (Andrews et Boyne, 2010; Mazouz, 2014) amplifient l'importance de prêter attention aux parties prenantes (Freeman *et al.,* 2010). D'autant que la mise en place d'une stratégie de QVT nécessite des compétences liées à la gestion du changement, tels la communication et l'établissement d'une vision commune (Pépin, 2005), qui permettent de créer et de donner du sens à l'action pour l'ensemble des parties prenantes (Weick, 2001).

En somme, l'environnement des organisations publiques, ses parties prenantes internes et externes, est susceptible d'influencer la politique stratégique de QVT de l'organisation et son contenu (Freeman *et al.,* 2010; Bryson, 2011; Mazouz, 2014). Le développement de ces politiques, pour répondre aux enjeux d'attractivité, de rétention et de mobilisation de la fonction publique nécessite : 1) d'identifier quels sont les axes prioritaires des politiques de qualité de vie au travail selon les parties prenantes impliquées; 2) d'analyser la pertinence de ces axes au regard de la littérature; et 3) d'explorer l'influence de l'environnement sur ces axes.

7.5 Méthode

Cette étude à vocation exploratoire repose sur une étude de cas multiples (Stake, 1995). Basée sur une analyse multifacette et en profondeur des phénomènes à l'étude dans leur contexte (Raadschelders, 2008), l'étude de cas permet de s'appuyer sur une pluralité d'acteurs pour prendre en compte différents niveaux d'analyses et les liens à rechercher entre ceux-ci. La collecte de données repose sur des sources multiples (entretiens et analyse documentaire) (Burrick, 2010). Elle permet d'avoir accès au point de vue subjectif et aux perceptions des participants (Paillé et Mucchielli, 2012).

7.5.1 Sélection et présentation des cas et des participants

Trois cas ont été sélectionnés de façon non aléatoire, selon des critères de pertinence, diversité et potentiel d'apprentissage (Stake, 1995). Le critère de pertinence repose sur l'implantation au sein de l'organisation publique d'une politique stratégique de QVT, vérifié à l'aide des plans stratégiques de l'organisation ou des normes/palmarès obtenus. La diversité repose sur la variété des structures juridiques des organisations retenues - un ministère, une municipalité et un organisme public. Le nombre d'employés varie entre 2 000 et 5 000 personnes, avec un effectif réparti de deux à plus de dix sites d'exploitation. Quant au critère d'apprentissage, il est basé sur la longévité de la politique stratégique de QVT : pour les cas A et C, l'implantation date de plus de dix ans, alors que pour le cas B, elle est récente (moins d'un an) et l'organisation démarre un processus de normalisation (tableau 15).

Tableau 15 : Récapitulatif des critères de sélection des cas

Critères	**Modalités d'évaluation du critère**	**Cas A**	**Cas B**	**Cas C**
Pertinence	Existence d'une politique stratégique de qualité de vie au travail au sein de l'organisation. Analyse documentaire des informations publiques disponibles, notamment : les	Plan stratégique + norme BNQ	Plan stratégique	Plan stratégique + palmarès

Critères	Modalités d'évaluation du critère	Cas A	Cas B	Cas C
	plans stratégiques, les normes obtenues (BNQ, 2018) ou les palmarès liés à la QVT (Aon, 2018; Great Place to Work, 2018).			
Diversité	Structure juridique de l'organisation publique.	Un ministère, une municipalité, un organisme public		
Potentiel d'apprentissage	1) Ancienneté de la politique stratégique de QVT; 2) Variété dans les normes ou palmarès obtenus.	+ 10 ans; norme BNQ	- 1 an; pas de norme ou palmarès	+10 ans; palmarès

Le nombre d'entrevues pour chaque organisation a été déterminé par la saturation empirique des données obtenues, soit entre neuf et douze entretiens (Guest, Bunce et Johnson, 2006; Hennink, Kaiser et Marconi, 2017). Pour chaque organisation, les personnes occupant les fonctions suivantes ont été rencontrées : dirigeant et membre de la haute direction (10 participants), directeur et gestionnaire des ressources humaines (12 participants), politicien ou membre du conseil d'administration (3 participants), représentant syndical (3 participants), gestionnaire ou membre de comité (5 participants). Elles ont été retenues du fait de leur rôle dans la conception et la mise en œuvre de la politique stratégique de QVT (Tornare et Rinfret, 2019a; 2018; 2019b).

7.5.2 Source des données

Les données ont été collectées entre septembre 2017 et mars 2018. Elles comprennent 33 entretiens, d'une durée allant de 30 minutes à deux heures, 52 documents (1104 pages) fournis par les organisations et la documentation accessible au public (exemple : site Internet, rapports annuels). Les entretiens, enregistrés et retranscrits intégralement, ont été conduits sur la base d'un guide pour faciliter l'analyse sans limiter les participants (Mason, 2002). Ce guide comprenait des questions ouvertes pour initier les

échanges comme : quel est votre programme ou politique de qualité de vie au travail ? Pourriez-vous me parler des axes ou éléments que vous considérez comme prioritaires ? Quelles mesures ou actions concrètes se rattachent à chacun de ses axes ? Les documents comprennent notamment les plans stratégiques des trois organisations, des présentations des ressources humaines et des dirigeants, les programmes ou mesures formalisées en lien avec la politique stratégique de QVT. 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 N'Vivo, version 11.4.3. Les thèmes prioritaires de la politique stratégique de QVT ont été identifiés au fur et à mesure de la codification, puis, à l'issue de cette première phase, regroupés et fusionnés (Paillé et Mucchielli, 2012). Ils ont ensuite été classés par ordre de prévalence, soit : les pratiques de gestion, la stratégie, l'environnement de travail, la reconnaissance, les relations, le développement professionnel, l'autonomie et la conciliation travail-vie personnelle. Des extraits de verbatim, choisis pour leur représentativité, illustrent chacun de ses thèmes.

7.5.3 Limites de la recherche

Cette étude présente certaines limites au niveau de la méthodologie, notamment quant à la généralisation des résultats. Dans le cadre d'étude de cas, la généralisation ne saurait être de nature statistique : elle 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, dans un objectif d'analyse « *cross case* » (Stake, 2006). Ces limites sont autant de pistes de recherche d'approfondissement, qui seront présentées ultérieurement.

7.6 Résultats

Les pratiques de gestion sont le thème cité comme axe prioritaire de la politique stratégique de QVT par l'ensemble des participants, toutes organisations confondues. Elles sont perçues comme une condition nécessaire à la réussite de la politique stratégique de QVT. Les participants ciblent les pratiques de l'ensemble des gestionnaires de l'organisation, y compris celles des dirigeants. Selon les participants, les pratiques de gestion englobent la relation

employé-superviseur, la circulation d'informations, la reconnaissance, la communication, le style de leadership des gestionnaires, l'écoute des employés (notamment quant à la charge de travail) et la fixation d'attentes et d'objectifs clairs formalisés envers leurs équipes. Comme le dit un participant, « une longue liste » (34C7). L'identification de ces pratiques s'inspirerait du référentiel du Secrétariat du Conseil du trésor pour deux des cas (B et C). Pour le dernier (A), il s'agirait des meilleures pratiques identifiées par un modèle d'excellence. Il s'agit également de pratiques de gestion figurant dans la norme Entreprise en santé. Dans les trois cas, ces pratiques de gestion font l'objet de formation pour les gestionnaires. Dans les deux organisations (A et C) dont la politique stratégique de QVT est plus ancienne, ces formations ont pris place dans le cadre de programmes pluriannuels de développement des compétences des gestionnaires et de la mise à disposition d'outils et d'indicateurs de gestion liés à la QVT (absentéisme, etc.). Par ailleurs, des sondages intégrant des questions quant aux pratiques de gestion des superviseurs sont réalisés auprès de l'ensemble des employés (cas B et C) ou auprès d'une majorité d'employés (cas A), sous la responsabilité de la direction des ressources humaines.

La stratégie, deuxième priorité la plus citée, regroupe quatre notions : les parties prenantes, l'alignement stratégique, la gestion du changement et la culture organisationnelle. En premier lieu, plusieurs participants mentionnent la nécessité de mobiliser plusieurs acteurs de l'organisation. Les acteurs cités sont parfois internes, comme les gestionnaires, l'ensemble du personnel, les dirigeants et les syndicats, mais aussi externes tels que le politique, le vérificateur général, les usagers/citoyens ou le Secrétariat du Conseil du trésor. En second lieu, ils indiquent qu'il faut veiller à la cohérence entre les différentes mesures et politiques liées à la QVT (alignement horizontal). Un participant indique ainsi que la QVT est ce qui permet :

> de mettre un chapeau, d'encadrer ce qu'on veut faire en matière de mobilisation du personnel, d'intention qu'on a aussi à travailler avec le personnel. Souvent, on a différentes règles, lignes de conduite, politiques internes, mais qui ne sont pas nécessairement mises en symbiose ou qui apparaissent un peu sans fil conducteur. Selon moi, d'avoir des politiques de ce type-là nous permet de donner un même langage, de donner nos intentions et aussi de marquer le pas, non seulement auprès du personnel, l'équipe de gestion, mais de nous-mêmes aussi, savoir où on veut aller. (35C8)

Selon d'autres participants, cette cohérence doit découler du plan stratégique de l'organisation (alignement vertical). Comme le rappelle un participant :

> cette notion-là est aussi affirmée dans le plan stratégique, donc érigée au rang de priorité. Le plan stratégique est adopté par le Conseil des ministres, déposé à l'Assemblée nationale, diffusé dans toute l'organisation. Ça vient établir les priorités de l'organisation, les affirmer, au cours des trois prochaines années. (5B2)

La QVT est donc intégrée dans les trois cas à la stratégie organisationnelle. Cette approche stratégique de la QVT s'appuie notamment sur des modèles proposés majoritairement par les organismes de normalisation. Les plans stratégiques des organisations dont la politique stratégique de QVT est plus ancienne (A et C) montrent que les objectifs en matière de QVT ont évolué avec le temps, de même parfois que le choix du modèle les inspirant. Par ailleurs, en troisième lieu, les documents et les entretiens des trois organisations montrent que la politique stratégique de QVT fait partie d'une réorganisation stratégique plus vaste de l'organisation. Un participant, membre de la direction, dit ainsi :

> La stratégie de miser sur la QVT et la performance vient de là. C'est tout arrimé. C'est un élément clé de succès. C'est que quand il y a un sens, quand on sait pourquoi on fait ça, ce n'est pas juste parce qu'un matin il y a quelqu'un qui a dit ça serait bien avoir de la QVT, c'est qu'il y avait un objectif encore plus grand que ça, qui était celui que notre [organisation] ne meurt pas. (9A6)

C'est probablement ce qui explique, en quatrième lieu, dans les deux organisations où la politique stratégique de QVT est implantée depuis plus de 5 ans, que plusieurs documents de ces deux organisations (100A, 102A, 106A, 125C) font mention d'un « changement de culture ». Point relayé par la plupart des participants des trois organisations, qui indiquent que la politique stratégique de QVT a nécessité ou nécessite un changement de culture organisationnelle.

L'environnement de travail arrive en troisième position de citation par les participants. Pour ceux de l'organisation A, il s'agirait de l'axe par lequel l'organisation a démarré sa politique stratégique de QVT il y a plus de 10 ans. L'environnement de travail doit être sain, ergonomique et convivial. Plusieurs participants de l'organisation B relèvent par exemple la

vétusté des espaces de travail et identifient comme une priorité leur réhabilitation, notamment en comparaison avec les installations des organisations du secteur privé. Comme l'indique l'un d'entre eux :

> on regarde les nouvelles tendances où il n'y a pas de mur opaque. Ce sont des murs vitrés donc la lumière passerait ici aussi. Le mobilier aussi n'est pas très visuellement intéressant. Ce n'est pas coloré, c'est fade. Toutes ces nouvelles tendances-là font partie de la QVT, beaucoup plus pour les générations présentes et futures que ce n'était le cas avant. Alors ça, il va falloir s'y attaquer, plus tôt que tard. (23B8)

D'autres participants de cette même organisation pensent cependant que l'aménagement des lieux de travail ne peut ressembler à ce qui existe dans le secteur privé, car financé par le citoyen. Un membre de la haute direction rappelle d'ailleurs que les investissements dans les installations et les espaces de travail dépendent directement des budgets octroyés par l'État, qui doivent être justifiés et défendus devant la commission parlementaire. On retrouve cependant des mesures en lien avec ce thème dans les documents des trois organisations. Pour finir, l'environnement de travail est évalué par un sondage de l'ensemble du personnel dans au moins l'une des organisations (B).

La reconnaissance est citée par les participants des trois organisations comme axe prioritaire de la politique de QVT, mais davantage dans les cas A et B. Pour plusieurs membres de l'équipe de direction de ces trois organisations, la reconnaissance s'entend également au sens de respect de l'individu. Les participants rappellent que la reconnaissance peut provenir des collègues ou des employés vers le gestionnaire. Des participants des trois organisations mentionnent que la reconnaissance ne peut pas se manifester de la même manière dans le secteur public que dans le secteur privé, notamment au niveau monétaire. Comme le souligne un participant : « Dans la fonction publique, il n'y a pas beaucoup de reconnaissance concrète qu'on peut faire. On est très encadré, il y a une convention collective, il y a des règles et tout ça » (28C4). Pour les participants des organisations B et C, il s'agit d'une limite : les mesures prises dans le secteur privé leur paraissent parfois difficiles à concurrencer. Dans les trois cas, la gestion de la reconnaissance au travail est encadrée par des politiques formelles, inspirées de normes, modèles d'excellence ou palmarès. Pour l'organisation B, ce thème

figure dans le plan stratégique. Pour les organisations A et C, les ressources humaines ont intégré ce thème à la formation au leadership des gestionnaires. Enfin, comme d'autres thèmes précédents, la reconnaissance est un élément évalué dans les sondages réalisés auprès de l'ensemble du personnel.

Les relations figurent également parmi les thèmes identifiés par les participants des trois organisations comme axe prioritaire de la politique de QVT. Ce thème englobe autant les relations entre les employés et leur gestionnaire, que celles avec les dirigeants ou les collègues, voire avec les usagers. Selon un participant « il faut que les gens soient capables de tisser des liens, un milieu social » (32A6). Comme le dit un participant, il s'agit d'entrer en relation avec une personne : « Connaître les employés. Ce n'est pas que le travail, ce sont des êtres, autre chose dans la vie et il faut être conscient de ça » (10B3). L'accent mis sur le thème relations se retrouve également dans les documents des trois organisations, sous plusieurs formes, par exemple dans des présentations destinées aux gestionnaires et dans le discours des dirigeants. Ainsi ce dirigeant, dont la présentation indique : « Bien faire en gestion auprès de nos employés et collègues, bien vivre en équipe, civilité et respect » (102A). Il peut également prendre la forme d'activités de consolidation d'équipe, de formation à la gestion des relations pour les gestionnaires ou encore de la mise en place d'activités sociales et sportives. Des questions en lien avec ce thème figurent aussi dans les sondages administrés auprès de l'ensemble des salariés au sein des trois organisations.

Le développement professionnel recouvre pour les participants plusieurs notions, outre la formation. Parmi celles-ci, le développement personnel ou le sentiment de réalisation personnelle des employés revient à plusieurs reprises. Un participant mentionne ainsi qu'il « faut faire en sorte dans toutes les démarches, surtout de QVT, de mettre tous les moyens pour permettre aux employés de se réaliser » (19A10). Le cheminement de carrière est aussi évoqué au sein des trois organisations. Les documents des trois organisations font état d'importants programmes de formation (en termes de coût et de durée) des gestionnaires. Ces formations intègrent de nombreux éléments en lien avec l'amélioration de la QVT, comme la communication (partage de la vision), la gestion du changement (cas A), les « bonnes pratiques de gestion » (cas C), un leadership participatif, le développement de l'autonomie

des équipes (cas A) ou encore les relations au travail. Des points qui se retrouvent également dans les présentations des discours des dirigeants ou des membres de l'équipe de direction. Pour l'ensemble du personnel (cas B et C), l'utilisation des compétences est évaluée dans un sondage annuel ou réalisé aux deux ans auprès de l'ensemble des employés.

L'autonomie ressort en avant-dernière position des axes prioritaires. C'est un thème moins fréquemment cité dans les organisations A et C, dont les politiques stratégiques de QVT sont plus anciennes. En outre, c'est le thème qui apparaît le moins dans les documents des trois cas. Il concerne en premier lieu l'autonomie des gestionnaires, comme indiqué par ce participant : « redonner les bons niveaux d'autorité aux gens qui l'avaient et donner le pouvoir décisionnel qui va avec… Que ce soit au niveau des jeunes cadres, des professionnels ou des cadres un peu plus seniors » (13B5). Certains participants le situent également au niveau des employés, dans le cadre d'un leadership plus moderne, comme celui-ci le dit : « On a besoin des employés, mais la façon d'aller chercher les employés, on n'est plus dans un leadership autocratique de « je suis le patron et tu exécutes », ça ne fonctionne pas, on n'aura pas ce qu'il faut. Il faut considérer que nos employés ont un cerveau et qu'ils veulent l'utiliser » (9A6). La notion de contrôle, voire d'imputabilité est mise en relation avec celle d'autonomie :

> J'ai remarqué que souvent, dans l'organisation publique, on mise beaucoup sur le contrôle. Moi, je dis que le contrôle, c'est là où se trouve le gaspillage d'argent. On contrôle pour l'argent dépensé, mais est-ce qu'on le dépense de la bonne façon ? Je ne sais pas, mais… Si c'est l'employé lui-même… (36C9)

Il est fait mention de la notion d'autonomie des employés dans les formations des gestionnaires de l'organisation A, tandis que la notion d'imputabilité de chaque personne de l'organisation figure dans les éléments de discours du dirigeant de l'organisation C.

La conciliation travail-vie personnelle est le thème prioritaire le moins cité par les participants. Dans deux des cas (A et B), certains participants soulignent qu'il y a moins à faire sur ce plan au sein du secteur public par rapport au secteur privé. L'importance de ce thème semble donc varier selon les participants. Ainsi, plusieurs d'entre eux indiquent attendre l'encadrement ou les règles du Secrétariat du Conseil au trésor. Ils évoquent des

difficultés à mettre en œuvre des mesures en lien avec ce thème au sein du secteur public, par exemple le télétravail ou des horaires plus flexibles. D'autres participants mentionnent d'ailleurs l'influence sur les attentes des employés du secteur public de ce qui se fait dans le secteur privé. Par exemple, l'un d'eux dit :

> Les conditions de travail dans la fonction publique ne sont plus particulièrement avantageuses de nos jours par rapport au privé, contrairement à mes débuts… Il y a une demande généralisée d'une conciliation travail/vie personnelle des employés aujourd'hui. Le télétravail par exemple est beaucoup plus implanté ailleurs, par exemple à [entreprise privée], qui offre par ailleurs des salaires supérieurs et de beaux locaux. (22B7)

Contrairement au thème de l'autonomie et aux propos des participants, la conciliation travail-vie personnelle est toutefois un thème qui apparaît comme priorisé dans les documents des trois organisations. Cet axe est ainsi évalué dans les sondages destinés à l'ensemble du personnel pour les trois cas.

7.7 Discussion

7.7.1 Une analyse systémique de l'environnement et des parties prenantes

Dans les trois cas à l'étude, l'influence de l'environnement externe sur la politique stratégique de QVT est particulièrement notable sur six thèmes : les pratiques de gestion, la stratégie, l'environnement de travail, la reconnaissance, l'autonomie et la conciliation travail-vie personnelle. Trois sources d'influence externe à l'organisation prédominent. Tout d'abord, les normes et modèles d'excellence sont à l'origine de la priorisation des pratiques de gestion, de l'intégration de la politique à la stratégie organisationnelle, de la reconnaissance et de la conciliation travail-vie personnelle (BNQ, 2018; Bouteiller *et al.,* 2013). Ensuite, pour deux des organisations (B et C), la stratégie du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT, 2018; 2012b) et le fait que ces normes proviennent d'une organisation publique (le bureau de normalisation du Québec) viennent légitimer ces choix et, plus largement, justifier le fait d'avoir une stratégie en matière de QVT. En outre, le Secrétariat du Conseil du trésor influence également l'identification des pratiques de gestion (SCT, 2012a). Enfin, la troisième source d'influence provient du secteur privé. L'environnement de travail, la reconnaissance et, dans une moindre

mesure, la conciliation travail-vie personnelle sont trois dimensions de la politique de QVT que certains participants identifient comme meilleures dans des organisations du secteur privé. Selon eux, l'appartenance au secteur public expliquerait un environnement de travail et une reconnaissance moindre que dans le secteur privé, de par les comptes à rendre au niveau politique et citoyen. Deux points qui pourraient provenir du problème d'image et de la plus grande exposition aux médias du secteur public (Perrault *et al.,* 2013; Emery et Giauque, 2005a), voire d'une plus grande imputabilité ou d'une plus faible latitude stratégique des dirigeants du secteur public (Mazouz, 2014). Parmi les parties prenantes internes, l'influence du dirigeant, de la direction des ressources humaines et du personnel sur les priorités de la politique stratégique de QVT concordent avec la littérature (BNQ, 2018; Bouteiller *et al.,* 2013; SCT, 2012a). Nous relèverons cependant l'absence de mention par les participants de l'influence du syndicat sur les priorités établies, alors que la centrale syndicale est en demande d'une meilleure QVT au sein de la fonction publique (Harvey, 2017).

7.7.2 Les priorités identifiées par les parties prenantes au regard de la littérature

Plusieurs thèmes de la politique stratégique de QVT identifiés comme prioritaires par les participants concordent avec ceux relevés dans la littérature. Les pratiques de gestion, le thème le plus cité par les participants, est en effet une dimension importante d'une politique stratégique de QVT. Elles jouent un rôle central dans la modification de la culture organisationnelle et augmentent ou réduisent l'exposition des employés aux facteurs de risques psychosociaux tout en pouvant améliorer la performance des équipes (Tornare et Rinfret, 2019a). Il s'agit d'ailleurs d'un des piliers de la norme « Entreprise en santé » du BNQ (BNQ, 2018). De plus, la relation avec le gestionnaire est considérée comme le facteur au travail le plus important par 38 % des salariés du secteur public québécois (Gravel, 2014). Les pratiques de gestion ont donc toutes lieu d'être traitées comme une priorité dans la politique de qualité de vie au travail d'une organisation publique pour améliorer son attractivité, sa rétention et la mobilisation de ses employés. Il s'agit également d'un vecteur essentiel pour englober d'autres thèmes relevés par les participants, comme les relations, mais aussi la reconnaissance et l'autonomie (Tornare et Rinfret, 2019a). Pour cette dernière, on peut se questionner sur sa place au sein de la politique stratégique de QVT au sein des trois

organisations. Bien que les participants la mentionnent, elle semble peu prise en compte ou traduite dans la politique stratégique de QVT. Un point qui convergerait avec la moindre latitude décisionnelle des gestionnaires du secteur public (Durat et Bollecker, 2012). Est-ce un vestige de la culture organisationnelle encore trop bureaucratique, ou de l'imputabilité qui pourrait être liée à l'autonomie (Emery et Giauque, 2005a) ? Il s'agit sans doute là d'un thème sur lequel il convient d'être vigilant, que ce soit au niveau des gestionnaires ou des employés. En outre, on ne peut nier les liens entre l'autonomie et la liberté accordée en matière de conciliation travail-vie personnelle, dernier thème prioritaire identifié par les parties prenantes (Tremblay, 2003). Au niveau stratégique, on constate que la politique de QVT est bien arrimée aux autres politiques des ressources humaines et à la stratégie organisationnelle, comme identifiée par l'ensemble des parties prenantes. On peut noter que pour ces trois organisations, la stratégie de QVT est venue s'inscrire dans une démarche de plus grande ampleur, un nouveau virage stratégique organisationnelle ou une réorganisation. La stratégie de QVT, partie intégrante de ce remaniement profond de l'organisation, a entraîné pour deux des cas un changement de culture. On retrouve ainsi dans les pratiques de gestion mentionnées par les participants des pratiques associées à la gestion du changement, notamment la communication, la vision, le leadership (Audet, 2009; Pépin, 2005). Doit-on en conclure qu'un changement stratégique majeur et que des compétences en gestion du changement sont deux ingrédients nécessaires à la mise en place d'une culture favorisant la QVT aux niveaux stratégique et opérationnel ? Le développement professionnel est d'ailleurs utilisé comme un moyen de faciliter ces changements, par le biais des pratiques de gestion liées à la QVT. Les organisations A et C semblent ainsi avoir développé une compétence collective (Chédotel et Krohmer, 2014) en matière de QVT. En effet, pour ces deux cas, l'analyse des propos des participants et des documents laisse penser que le niveau de maturité organisationnelle en matière de QVT a progressé en dix ans. Il convient cependant de préciser que dans ces deux cas, l'équipe de direction est restée pérenne pendant plusieurs années (bien qu'elle ne soit plus complètement la même aujourd'hui) ce qui est rarement le cas dans la fonction publique (Perrault *et al.*, 2013).

7.8 Conclusion

Les parties prenantes de la politique organisationnelle de QVT de trois organisations publiques ont identifié comme prioritaires huit axes de leur politique : pratiques de gestion, stratégie, environnement de travail, reconnaissance, relations, développement professionnel, autonomie et conciliation travail-vie personnelle. Bien que ces axes figurent parmi les nombreuses dimensions favorisant la QVT relevées dans la littérature, ils n'y ont pas toujours la même priorité, peut-être du fait des spécificités du secteur public ou de l'influence des parties prenantes (Freeman *et al.,* 2010). Pour les trois cas, on note l'influence de l'environnement externe (normes ou palmarès existants, politique, citoyens et secteur privé) sur six axes prioritaires de la politique de QVT : la reconnaissance, l'autonomie, la conciliation travail-vie personnelle, les pratiques de gestion, l'environnement de travail et la stratégie. Quant à l'environnement interne (dirigeants, employés, gestionnaires), il influence l'ensemble des dimensions prioritaires relevées par les participants. Ces résultats laissent entrevoir les dimensions de la QVT et les facteurs de l'environnement à prendre en compte pour généraliser les politiques de QVT au sein du secteur public, une des clés pour répondre aux enjeux d'attractivité, de rétention, de mobilisation et d'image et favoriser sa compétitivité. Il s'agit en effet d'un point central de la nouvelle stratégie des ressources humaines 2018-2023 du Secrétariat du Conseil du trésor (2018). Pourquoi ne pas imaginer que le gouvernement du Québec soit un chef de file d'une meilleure QVT et un employeur exemplaire ? Un signal fort du politique pourrait faciliter la collaboration et l'engagement des parties prenantes de chaque organisation autour de la politique stratégique de QVT.

Enfin, trois axes de recherche sont proposés. En premier lieu, la QVT au niveau de l'organisation pourrait être explorée en termes de maturité organisationnelle puisque la politique stratégique de QVT menée sur plusieurs années par deux des organisations fait état d'une progression, laissant supposer l'existence de niveau. En second lieu, dans le cadre d'une approche systémique, les résultats des politiques stratégiques de QVT au sein du secteur public nécessitent d'être évalués au niveau organisationnel afin d'évaluer l'ensemble des retombées de ces politiques. En troisième lieu, cette étude pourrait être complétée par une analyse des facteurs clés de succès dans la mise en œuvre des politiques stratégiques de QVT au sein du secteur public.

7.9 Références

Äijälä, K. (2001). *Secteur public – Un employeur de choix ? Rapport sur le projet relatif à la compétitivité de l'employeur public.* Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). http://www.oecd.org/fr/gov/emploi-public/1937580.pdf.

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. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x.

Audet, M. (2009). Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement? *Gestion,* 34 (4), 55-63. doi:10.3917/riges.344.0055.

Berger-Douce, S. (2015). *Regards croisés sur la qualité de vie au travail dans les PME*. In Actes du 10e colloque. Montréal. https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01223784.

Bernier, R., Paquin, S. et Laforest, G. (Éds). (2019). *L'État québécois : où en sommes-nous?* Presses de l'Université du Québec.

Bouteiller, D., Cossette, M., Fournier, C., et Sabourin, N. (2013). *Capital humain et performance(s) cadres théoriques et protocoles de mesure.* HEC Montréal. http://web.hec.ca/bibliotheque/Monographie/Rapport_Capital_humain_Bouteiller_And_Cossette_249_pages.pdf.

Bryson, J. M. (2011). St*rategic planning for public and nonprofit organizations : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4th ed. Bryson on strategic planning 1. Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2004). What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review,* 6 (1): 21-53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722.

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2018). *Entreprise en santé*. 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.

Chanut, V. (2019). Changement et parties prenantes. In *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*, par B. Mazouz et S. Gagnon, 97-121. Presses de l'Université du Québec.

Chédotel, F. et Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective - deux études de cas. *@GRH* 12 (3): 15-38. doi: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

Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope,* 14 (3), 33-49.

Commission de la santé mentale du Canada (2015). *Projet de recherche sous forme d'étude de cas.* http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4413360.

Côté, M., Harvey, J.-F. et Picard, A, (2014). Vers un accompagnement des cadres dans l'adoption d'une vision moderne de la gestion : le rôle de la direction des ressources humaines. *Gestion*, 39 (3), 85-96. doi:10.3917/riges.393.0085

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 SALVEO*. 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

Dupuis, G., Martel, J.-P., Voirol, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail l'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) : bilan des connaissances*. Montréal : CLIPP. 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. doi: 10.3166/pmp.29.145-165

Emery, Y. et Giauque, D. (2005). Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. *Revue Internationale des Sciences administratives,* 71(4), 681-699. doi:10.3917/risa.714.0681.

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. doi:10.5465/19416520.2010.495581.

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. doi: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.

Gravel, A. (2014). La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel. *Gestion,* 39 (2), 80-93. doi:10.3917/riges.392.0080.

Great Place to Work. (2018, 11 octobre). *Best Workplaces*. https://www.greatplacetowork.ca/en/best-workplaces/best-workplaces-in-canada-1000-employees

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

Harvey, R. (2017, 29 avril). *Pour une qualité de vie au travail*. https://www.ledevoir.com/economie/497318/csq-pour-une-qualite-de-vie-au-travail.

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. doi: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. doi: 10.3917/gmp.032.0007

IRIS. (2018). *Faut-il réduire le nombre de fonctionnaires au Québec?* https://iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2021/03/caq1_WEB.pdf

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F. et Johnson, G. (2014). *Stratégique* (10e 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 litterature review. *Public Administration*, 92, 1-20. doi:10.1111/padm.12040

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.

Martel, J.-P. et Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77 (2), 333-368. doi:10.1007/s11205-004-5368-4.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed). Thousand Oaks, Sage Publications.

Masse, M. (2017). Fonction publique, la qualité de vie au travail (QVT) quitte le côté obscur. *Gestion & Finances publiques,* 3, 93-98. doi:10.3166/gfp.2017.00055

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. (Éds) (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*. 7e édition. Les Presses de l'Université Laval.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e édition). Armand Colin.

Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion,* 30 (2), 24-33. doi:10.3917/riges.302.0024

Perrault, A., Bernier, P., Roy, F. et Wilhelmy, D. (2013). *Attirer et retenir des titulaires compétents à la tête de l'administration gouvernementale : un enjeu crucial de gouvernance*. https://www.mce.gouv.qc.ca/publications/2013-12-rapport-emplois-tes.pdf.

Raadschelders, J. C. N. (2008). Understanding Government : Four Intellectual Traditions in the Study of Public Administration. *Public Administration*, 86(4), 925-949. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00742.x

Rinfret, N. et Lagacé, M.-C. (2016). *Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique*. Rapport de recherche. Chaire la Capitale en leadership dans le secteur public, ENAP.

Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.

Royuela, V., López-Tamayo, J. et Suriñach, J. (2008). The Institutional vs. the Academic Definition of the Quality of Work Life. What Is the Focus of the European Commission? *Social Indicators Research,* 86 (3), 401-415. doi:10.1007/s11205-007-9175-6

Sardas, J.-C., Dalmasso, C. et Lefebvre, P. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation. Revue française de Gestion, 5(5), 69-88.

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). (2012a). *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competences.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). (2012b). *Une fonction publique moderne au service des Québécois: stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017.* Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec. http://www.deslibris.ca/ID/237174.

Silveri, F. (2017). Peut-on compenser des conditions de travail nocives ? L'apport du modèle Exigences-Ressources. *@GRH*, 24 (3), 29-53. doi:10.3917/grh.173.0029

Stake, R. E. (2006). Multiple case study analysis. The Guilford Press.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.

Tornare, J. et Rinfret, N. (2019a). La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail. Humain et organisation 5 (1), 29-43. http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/4_Avril_2019_Volume_5_N_1_thematique_Tornare_et_Rinfret_vfinale.pdf.

Tornare, J. et Rinfret, N. (2019b). L'implantation de politiques stratégiques de qualité de vie au travail au sein d'organisations publiques québécoises : Quelles parties prenantes? Quels sont leurs rôles et motivations? 87e congrès de l'ACFAS. Gatineau, Québec.

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.

Tremblay, D.-G. (2017). Articulation emploi-famille: le secteur de l'économie sociale, un secteur innovateur en matière de GRH? *@GRH,* 23, 121-145. doi:10.3917/grh.172.0121

Tremblay, D.-G. (2014). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. (2003). *Articulation emploi-famille et nouveaux enjeux sociétaux: les sources de difficultés et les perspectives de solution*. 2003-5. Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. http://www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-05.pdf.

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.

PARTIE III
SYNTHÈSE ET CONCLUSION

CHAPITRE 8
DISCUSSION GÉNÉRALE

Le but de ce chapitre n'est pas de revenir de manière exhaustive sur la contribution de chaque article. Il s'agit plutôt d'offrir ici une vision transversale des implications théoriques et pratiques des trois articles qui composent la présente thèse, basée sur la cohérence d'ensemble de la démarche de recherche – soit de sa conception jusqu'aux pistes de recherche en découlant.

Nous commençons par présenter une synthèse des faits saillants du cadre de recherche et des résultats des trois articles. Ensuite, nous discutons des principales implications d'une approche systémique de la QVT. Nous poursuivons en rappelant l'importance de la prise en compte des parties prenantes de la stratégie de QVT au sein des organisations publiques québécoises. Nous finissons par traiter des implications théoriques et pratiques de l'influence de l'environnement (cadre intégré) sur la stratégie de QVT d'organisations appartenant au secteur public québécois.

8.1 Synthèse des résultats

Les recherches présentées dans le cadre de cette thèse apportent des contributions à la littérature sur la QVT, notamment en mobilisant l'approche systémique et la théorie des parties prenantes. Préalablement, à la suite de la recension des travaux sur la QVT (chapitre 2), en nous appuyant sur les trois caractéristiques clés faisant consensus dans la littérature[19], nous avons proposé de définir la QVT comme la perception qu'a un individu de sa vie au travail, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes (définition originale, adaptée de la définition du concept de qualité de vie, OMS, 1996; WHOQOL Group, 1994). Nous avons distingué la QVT de ses concepts connexes et rappelé les concepts englobés dans la QVT (Dupuis *et al.,* 2009; Santosh et Swadi, 2014), soit le stress, la santé psychologique, la satisfaction au travail, la santé et la sécurité au travail, ainsi que le bien-être au travail.

[19] La QVT fait partie de la qualité de vie, elle comporte des aspects individuels, sociaux et organisationnels et elle est de nature subjective tout en intégrant des éléments objectifs.

Nous avons identifié les principales dimensions du concept de QVT dans la littérature depuis l'émergence de ce concept. Nous avons démontré que ces dimensions réfèrent aux aspects individuels, organisationnels (leviers) et sociaux de la QVT et que leur importance relative ou leur poids dans la QVT pour un individu ou une organisation peuvent varier notamment de manière spatio-temporelle, mais également en fonction de la définition ou de la perspective retenue pour l'étudier. Ensuite, le manque de recherches sur la QVT dans une perspective organisationnelle nous a conduits à l'appréhender, au niveau organisationnel, comme un ensemble de mesures et d'actions visant à privilégier la QVT (Berger-Douce, 2015; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Grote et Guest, 2017) comme une politique organisationnelle. Puis, pour finir, du fait de l'importance du soutien du dirigeant et des leviers organisationnels nécessaires à l'amélioration de la QVT, nous l'avons abordé en tant que stratégie. Ainsi, nous avons examiné 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 l'atteinte de ceux-ci, avec comme résultante l'obtention d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme (adaptation de la définition du concept de stratégie, Chandler, 1962). Examiner ce phénomène sous le prisme de l'approche systémique et de la théorie des parties prenantes nous a permis de prendre en compte l'organisation (le système) et son environnement, dans lesquels on peut observer la politique et la stratégie de QVT (le phénomène) et les besoins des parties prenantes concernées.

Ainsi, dans un premier temps (article 1), afin de compléter les outils de mesure existants sur la QVT des individus et de combler un vide dans la littérature sur la QVT au niveau organisationnel, nous avons proposé un cadre d'analyse exploratoire de la QVT, en tant que politique organisationnelle source de performance, ciblant cinq dimensions individuelles de la QVT et quatre dimensions organisationnelles. Les cinq premières dimensions retenues proviennent d'études centrées sur la QVT des individus. Il s'agit du développement professionnel, des relations ayant trait au travail, de la reconnaissance, de l'autonomie et de la conciliation travail-vie personnelle. Les quatre dimensions organisationnelles, qui peuvent être appréhendées comme des leviers de la politique de QVT, s'y ajoutent. Ce sont la stratégie

de l'organisation, les parties prenantes, la culture organisationnelle et les pratiques de gestion. L'identification et la priorisation de ces dimensions et leviers permettent d'examiner les pratiques et mesures en matière de QVT d'une organisation en lien avec ceux-ci et de questionner et explorer leur cohérence horizontale et verticale afin que la politique de QVT soit source de performance individuelle et organisationnelle.

Dans un deuxième temps (article 2), en nous appuyant sur une étude de trois cas d'organisations publiques québécoises et en mobilisant l'approche systémique et la théorie des parties prenantes, nous avons identifié les principales parties prenantes de la stratégie de QVT que sont les employés, les gestionnaires, la haute direction, la direction des ressources humaines, les comités, les citoyens et le politique. Nous avons ainsi montré que la haute direction est majoritairement à l'origine de la politique, et, qu'en son sein, un rôle majeur est joué par le premier dirigeant dans le support et l'approbation de cette stratégie. La direction des ressources humaines et les comités coordonnent la stratégie, tandis que les gestionnaires en sont le vecteur principal. Quant aux employés, ils sont des partenaires et des destinataires de la stratégie, qui doit être bâtie sur leurs besoins. Par ailleurs, les syndicats et leurs représentants sont peu ou pas cités spontanément par les participants de notre étude. Parmi les parties prenantes externes, le citoyen et le politique jouent un rôle de validation et de limitation de la stratégie de QVT. Du côté des raisons qui conduisent les parties prenantes à implanter des stratégies en matière de QVT, les participants en évoquent six : la performance, la mobilisation, l'attractivité, la rétention, la présence au travail et la promotion de la santé. Enfin, les mots « valeur » ou « croyance » reviennent dans la majeure partie des entretiens.

Pour finir, dans le troisième article, les participants mettent en exergue huit axes prioritaires de la stratégie de QVT de leur organisation, qui sont influencés par l'environnement interne. On y retrouve les pratiques de gestion, la stratégie, l'environnement de travail, en tant que dimensions organisationnelles ou leviers, et la reconnaissance, les relations, le développement professionnel, l'autonomie et la conciliation travail-vie personnelle, en tant que dimensions individuelles de la QVT. Quant à l'environnement externe, il n'est perceptible que pour six de ces axes stratégiques, soit les pratiques de gestion, la stratégie, l'environnement de travail, la reconnaissance, l'autonomie et la conciliation travail-vie

personnelle. Parmi l'ensemble de ces huit axes, deux diffèrent du cadre d'analyse proposé (article 1) dû à leur spécificité quant au secteur public. Le premier est l'environnement de travail (vétusté des locaux, par exemple), et le second est l'axe stratégie qui, d'après nos participants, est composé de quatre sous-dimensions, dont les parties prenantes, l'alignement stratégique, la culture organisationnelle et la gestion du changement. Le levier stratégie du cadre d'analyse exploratoire référait uniquement à l'alignement stratégique et proposait les parties prenantes et la culture organisationnelle comme des leviers organisationnels distincts de la stratégie de QVT. Les résultats de l'article 3, font donc ressortir la complexité de l'environnement public dans son axe stratégie puisque les parties prenantes et la culture organisationnelle en font partie, en plus de la gestion du changement, qui n'avait pas été relevée comme un levier de la stratégie de QVT dans le cadre d'analyse exploratoire. Ils soulignent l'importance de l'appréhension de la QVT dans le cadre d'une approche systémique intégrant la théorie des parties prenantes. Ce cadre de recherche a permis d'analyser le phénomène à l'étude dans son système (l'organisation), en tenant compte des spécificités de son environnement (interne/externe) et de ses multiples parties prenantes. Il a fait ressortir les particularités des dimensions liées à l'environnement externe pour la stratégie de QVT dans le secteur public. Ainsi, la complexité et les caractéristiques spécifiques de l'environnement de ces trois organisations du secteur public se reflètent dans l'axe environnement de travail et les sous-dimensions de l'axe stratégie. Par ailleurs, cette approche fait également ressortir les éléments de singularité de la stratégie de QVT des cas et des composantes de certaines dimensions de la QVT priorisées, liés à l'environnement de l'organisation ou à l'évolution temporelle de la stratégie de QVT comme synthétisé dans le tableau ci-dessous (tableau 16).

Tableau 16 : Synthèse des principaux éléments de la stratégie de QVT et singularités des cas

	Cas A	**Cas B**	**Cas C**
Contexte implantation stratégie QVT	Nouveau virage stratégique		

	Cas A	**Cas B**	**Cas C**
Dirigeants	Pérennité équipe de direction pendant plusieurs années suivant implantation nouvelle stratégie	Peu de pérennité	Pérennité équipe de direction pendant plusieurs années suivant implantation nouvelle stratégie
Ancienneté stratégie de QVT	+10 ans, norme BNQ	- 1 an, pas de norme ou palmarès	+ 10 ans, palmarès
Principales singularités observées dans les dimensions et leviers prioritaires communs : pratiques de gestion, stratégie, environnement de travail, reconnaissance, relation, développement professionnel, autonomie et conciliation travail-vie personnelle.	Environnement de travail : fut considéré comme l'axe de démarrage de la stratégie	Environnement de travail : accent mis sur la vétusté des espaces de travail et comparaison avec le secteur privé.	Environnement de travail
	Reconnaissance	Reconnaissance : forte comparaison avec le secteur privé, qui est difficile à concurrencer en termes de pratiques de reconnaissance.	Reconnaissance : forte comparaison avec le secteur privé, qui est difficile à concurrencer en termes de pratiques de reconnaissance.
	Développement professionnel. Programme de formation des gestionnaires mettant l'accent notamment sur : la communication (partage de la vision), les relations de travail, le leadership participatif, la gestion du changement, le	Développement professionnel. Programme de formation des gestionnaires mettant l'accent notamment sur : la communication (partage de la vision), les relations de travail, le leadership participatif, la gestion du changement.	Développement professionnel. Programme de formation des gestionnaires mettant l'accent notamment sur : la communication (partage de la vision), les relations de travail, le leadership participatif, les

	Cas A	Cas B	Cas C
	développement de l'autonomie des équipes.		« bonnes pratiques de gestion ».
	Autonomie (dimension moins citée par les participants de ce cas)	Autonomie	Autonomie (dimension moins citée par les participants de cas)
	Conciliation travail-vie personnelle : selon les participants de ce cas, il y a moins à faire dans le secteur public que dans le secteur privé.	Conciliation travail-vie personnelle : selon les participants de ce cas, il y a moins à faire dans le secteur public que dans le secteur privé. Plusieurs participants ont cependant mentionné le manque de flexibilité (horaires par exemple ou difficulté pour se voir accorder du télétravail) au sein du secteur public.	Conciliation travail-vie personnelle. Plusieurs participants ont mentionné le manque de flexibilité (horaires par exemple ou difficulté pour se voir accorder du télétravail) au sein du secteur public.
Sondages	Sondages réguliers : majorité des employés.	Sondage récent : ensemble des employés.	Sondages réguliers : majorité des employés.

Ainsi, ces résultats dévoilent les spécificités de la QVT au sein de ces trois cas et leur stratégie pour son déploiement. La prise en compte de l'approche systémique et de la théorie des parties prenantes a mis en lumière les acteurs impliqués, les dimensions priorisées et les enjeux propres au contexte public.

Une synthèse de la recension (chapitre 2) et des résultats par article figure au tableau ci-dessous (tableau 17).

Tableau 17 : Synthèse du contenu de la recension et des articles

Objectif général	Contribuer à l'exploration et à l'appréhension de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel, en tant que politique et stratégie liées à la performance organisationnelle.		
	Recension (chapitre 2)		
Objectifs spécifiques	Appréhender la qualité de vie au travail au niveau organisationnel liée à la performance, notamment en tant que stratégie.		
Principaux résultats	Revue des définitions et clarification du concept de qualité de vie au travail		
	Proposition d'une définition de la QVT		
	Revue des dimensions de la QVT		
	Proposition d'une définition de la stratégie de qualité de vie au travail		
	Article 1 (chapitre 5)	**Article 2 (chapitre 6)**	**Article 3 (chapitre 7)**
Titre	La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels: cadre d'analyse de la qualité de vie au travail	Stratégie de qualité de vie au travail au sein d'organisations publiques québécoises : identification des parties prenantes, exploration de leur rôle et de leurs raisons	Les organisations publiques du Québec face à la nécessité d'attirer, de retenir et de mobiliser leur capital humain. Étude de trois cas exploratoires de politique stratégique de qualité de vie au travail
Objectifs spécifiques	Cerner les besoins individuels et organisationnels en matière de QVT et proposer un cadre d'analyse dont le vecteur principal est la performance.	Identifier les parties prenantes de stratégie de QVT au sein d'organisations du secteur public, leur rôle et leurs raisons quant à l'élaboration et à la mise en place de telle stratégie.	Explorer et analyser les principaux axes de stratégie de qualité de vie au travail au sein d'organisations publiques.

Cadre théorique	Approche systémique et théorie des parties prenantes		
Méthodologie	**Revue de littérature**	**Étude de cas multiples: 3 organisations publiques**	
Principaux résultats	Cinq dimensions individuelles identifiées : développement personnel, relations, reconnaissance, autonomie et conciliation travail-vie personnelle.	Parties prenantes identifiées: employés, gestionnaires (et haute direction); direction des ressources humaines, comités, citoyens, politique.	Axes prioritaires au niveau des dimensions de la QVT : reconnaissance, relations, développement professionnel, autonomie, conciliation travail-vie personnelle.
	Quatre dimensions/leviers organisationnels: stratégie, parties prenantes, culture organisationnelle, pratiques de gestion.	Raisons : performance, mobilisation, attractivité, rétention, enjeux de présence au travail, promotion de la santé et enjeux humains.	Axes prioritaires au niveau des leviers organisationnels : pratiques de gestion, stratégie (dont : les parties prenantes, l'alignement stratégique, la gestion du changement et la culture organisationnelle), environnement de travail.
	Alignement vertical et horizontal des mesures en lien avec les dimensions/leviers de la QVT pour renforcer la cohérence et la performance d'une politique de QVT.	Importance des croyances et valeurs.	Influence de l'environnement interne sur: stratégie, environnement de travail, reconnaissance, relations, développement professionnel, autonomie, conciliation travail-vie personnelle; Influence de l'environnement externe sur: stratégie, environnement de travail, reconnaissance, autonomie, conciliation travail-vie personnelle.

8.2 Intérêt de l'approche systémique : l'appréhension de la qualité de vie au travail en tant que stratégie organisationnelle

L'analyse de la QVT au niveau organisationnel a d'importantes implications, tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Basée sur la cohérence d'ensemble de la démarche de recherche et sur une vision transversale des trois articles, les sections suivantes présentent les principales contributions théoriques de cette thèse et leurs implications pratiques en lien avec l'approche systémique.

8.2.1 Principales contributions de l'approche systémique

L'observation de la QVT au niveau de l'organisation, en tant que stratégie, nous a conduits à prendre en compte ses particularités à l'aide des principales caractéristiques d'un système, soit la téléonomie, la totalité, la complexité, l'ouverture, l'interaction et l'interdépendance, et l'équifinalité (Lemire et Martel, 2007; Rouleau, 2011). Ces différentes caractéristiques sont reprises au cours des différentes sections de ce chapitre. Pour l'instant, nous retenons ici les deux premières caractéristiques, soit la téléonomie et la totalité.

La finalité (téléonomie) des organisations publiques est distincte de celle des organisations privées (Boyne, 2002). Ces dernières décennies, le nouveau management public, inspiré des pratiques de gestion du secteur privé, a mis l'accent sur le besoin de performance des organisations publiques (Bouckaert, Peters et Verhoest, 2010), tandis que le SCT insiste sur le renforcement de la compétitivité de l'État comme employeur et le développement de milieux de travail propices à la QVT (SCT, 2012b, 2018). Le cadre d'analyse exploratoire de la QVT en tant que politique organisationnelle, répond ainsi à cette double finalité: prendre en compte le besoin d'une organisation publique de concilier la QVT des individus travaillant en son sein et ses besoins en matière de performance (article 1). Toutefois, la finalité recherchée par les organisations quant à l'implantation d'une stratégie de QVT, ou encore les raisons des parties prenantes, sont à distinguer de ce qu'est la QVT et de ses dimensions.

Ainsi, dans un premier temps, la recension des écrits a permis de clarifier le concept de QVT et d'en proposer une définition originale. Cette définition permet de distinguer la QVT des finalités pour lesquelles différentes parties prenantes pourraient souhaiter l'améliorer au sein

des organisations. Elle prend en compte les trois principaux points de consensus autour de ce concept : 1) sa cohérence et son alignement avec le concept de QV comme défini par l'OMS (OMS, 1996; WHOQOL, 1994), dont la QVT est une dimension; 2) l'intégration des aspects individuels, sociaux et organisationnels; et 3) sa nature subjective. En effet, bien que la QVT contienne des éléments qui puissent être considérés comme objectifs, c'est la perception qu'a l'individu de ces éléments qui la définit. Dans un deuxième temps, cette recension et le cadre d'analyse proposé ont conduit à appréhender la QVT au niveau organisationnel. Ainsi, l'ensemble des mesures et actions au sein d'une organisation, qui visent à privilégier la QVT en lien avec la performance individuelle et organisationnelle, forme un tout supérieur à la somme de ses parties et, de ce fait, s'intéresse à la totalité du système. L'une des principales contributions théoriques de ce cadre d'analyse exploratoire conduit à l'appréhension de la QVT en tant que politique organisationnelle, source de performance (Grote et Guest, 2017). Comme le soulignent de nombreuses recherches, les initiatives et programmes de promotion de la santé des travailleurs améliorent la performance individuelle et organisationnelle (Castonguay, Dostie et Moray, 2011; Deloitte Insights, 2019; Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014; Van De Voorde, Paauwe et Van Veldhoven, 2012), y compris dans le secteur public (De Waal, 2010; Hall, Burnett-Vachon et O'Brien, 2016). En outre, l'efficacité de ces initiatives et programmes est accrue lorsqu'ils comprennent plusieurs mesures cohérentes entre elles (Castonguay *et al.,* 2011; De Waal, 2010) et que ces dernières sont soutenues par les pratiques de gestion au sein de l'organisation (Dextras-Gauthier *et al.,* 2016).

Par ailleurs, les dimensions de la QVT et les leviers organisationnels retenus nous ont amenés à examiner la QVT aux niveaux stratégique et opérationnel de l'organisation comme une stratégie, c'est-à-dire la détermination des buts et objectifs de base et à long terme d'une organisation, ainsi que l'adoption d'une série d'actions et l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte de ceux-ci (article 3). En conséquence, cette recherche facilite ainsi le questionnement et l'exploration de la cohérence des mesures prises entre elles, et la prise en compte de l'alignement de cet ensemble de mesures avec les spécificités stratégiques de l'organisation publique et de son environnement (articles 1 et 3). Les axes prioritaires de la stratégie de QVT identifiés par les participants des trois organisations publiques étudiées

montrent que certaines dimensions importantes de la QVT, qui sont relevées dès l'émergence de ce concept de QVT, par exemple la rémunération juste et adéquate (Davis, 1977; Martel et Dupuis, 2006; Santosh et Swadi, 2014; Sirgy *et al.,* 2001; Walton, 1973), la participation aux décisions (Boisvert, 1977c; Šverko et Galic, 2014), ne sont pas considérées comme prioritaires de nos jours au sein de ces organisations publiques. Par ailleurs, on constate également quelques singularités entre les cas concernant certaines dimensions (environnement de travail, reconnaissance, développement professionnel, autonomie, conciliation travail-vie personnelle) (tableau 16). Ces singularités semblent être liées à la structure juridique, au palier gouvernemental et au degré d'autonomie de l'organisation. Comme l'indique Mercier (2010), plus une organisation est décentralisée, plus elle prend des décisions de façon relativement indépendante. À cet égard, le ministère est une organisation plus centralisée que la municipalité ou l'organisme public (Mercier, 2010), et nos résultats suggèrent que cet élément pourrait expliquer ces différences concernant les dimensions.

Ces résultats confirment donc l'influence des spécificités du secteur public québécois sur la QVT (article 3). De plus, ils montrent que les caractéristiques systémiques du cadre spatio-temporel de ces trois organisations, soit l'interaction, l'interdépendance et l'ouverture (Lemire *et al.,* 2015; Rouleau, 2011), influencent le choix des dimensions de la QVT et leur priorisation (Gogoleva, Sorokin et Efendiev*,* 2014; OMS, 1996; Shalock, 1993) en leur sein.

Ainsi, cette recherche, en identifiant les dimensions de la QVT liées à la performance et les leviers organisationnels pour les soutenir, spécifiques à la systémie de trois organisations du secteur public, est cohérente avec la vision stratégique des ressources humaines. En effet, pour avoir un effet sur la performance organisationnelle, les pratiques, les politiques et les processus de ressources humaines doivent non seulement être complémentaires (cohérence verticale), mais aussi s'inscrire en cohérence avec la stratégie de l'organisation (cohérence horizontale) (Appelbaum *et al.,* 2000; Baird et Meshoulam, 1988; Chrétien *et al.,* 2005; Lemire *et al.,* 2015; Schuler et MacMillan, 1984).

8.2.2 Implications pour la pratique de cette approche

D'un point de vue pratique, la définition de la QVT proposée permet, en distinguant la QVT

de ses éventuelles finalités, de reconnaitre que les besoins (ou finalités) organisationnels ne sont pas toujours alignés avec les besoins des individus en matière de QVT. Il s'agit d'un point important pour le secteur public puisque, depuis l'origine du concept, des réticences sont observées de la part des syndicats quant à la connexion directe entre QVT et productivité des organisations (Davis, 1977).

Quant au cadre exploratoire proposé, il permet à une organisation publique de répondre à une double injonction, celle du nouveau management public (la performance) et celle de la responsabilité sociale des organisations (la qualité de vie au travail). Il fait ressortir la nécessité, afin de maximiser les résultats d'une stratégie de QVT, d'identifier les dimensions prioritaires de la QVT et les leviers organisationnels pour déployer les mesures en lien avec la QVT, tant au niveau opérationnel que stratégique (articles 2 et 3). Il permet ainsi à une organisation publique de questionner et d'explorer sa stratégie en matière de QVT pour s'assurer : 1) de la cohérence des choix faits en matière de QVT, en lien avec ses objectifs; et 2) des dimensions de la QVT sur lesquelles elle devrait se concentrer pour améliorer sa performance.

En mobilisant l'approche systémique, nous avons mis en exergue l'intérêt, voire la nécessité, de prendre en compte les parties prenantes du système pour analyser plus en profondeur le phénomène à l'étude. L'utilisation de la théorie des parties prenantes est en effet complémentaire à l'approche systémique (Freeman *et al.,* 2010) et permet, d'une part, de mieux prioriser les dimensions et leviers organisationnels de la QVT à prioriser et, d'autre part, de mieux cerner les principes de complexité, d'ouverture, d'interaction et d'interdépendance d'un système, comme nous allons le voir ci-dessous.

8.3 Mieux prendre en compte l'ensemble des parties prenantes

De manière générale, la littérature souligne l'importance de la prise en compte des parties prenantes pour que plusieurs aspects englobés par la QVT soient source de performance, notamment la santé mentale (Commission de la santé mentale du Canada, 2015; Dextras-Gauthier *et al.,* 2016). Les sections suivantes présentent les principales contributions théoriques de cette thèse et leurs implications pratiques en lien avec la prise en compte des parties prenantes.

8.3.1 Principales contributions de la prise en compte des parties prenantes

Plusieurs études ont démontré le rôle crucial des parties prenantes dans le cadre plus large de la responsabilité sociale (Berger-Douce, 2015), mais aussi pour la réussite de politiques en faveur de la santé et sécurité psychologique en milieu de travail (Commission de la santé mentale du Canada, 2015). L'absence de prise en compte des parties prenantes au sein du secteur public peut donc nuire à l'implantation de la stratégie (Bryson, 2004; Nutt, 1992). En outre, comme le soulignent Freeman *et al.* (2010), le concept de parties prenantes (*Stakeholder*), et surtout la prise en compte de leurs points de vue, fournit une grille de lecture pertinente des relations se développant entre l'organisation et ses parties prenantes. Nous avons donc intégré les parties prenantes comme un levier organisationnel du cadre d'analyse exploratoire de la politique de QVT (article 1). Cet élément concorde ainsi avec les apports du champ théorique de la stratégie (Bryson, 2004), notamment dans le secteur public (Nutt, 1992). Par ailleurs, les parties prenantes des trois organisations étudiées ont également souligné que la gestion du changement, la culture organisationnelle et la prise en compte des parties prenantes relevaient de la stratégie de l'organisation en matière de QVT. Ces trois leviers organisationnels de la QVT (dont la gestion du changement qui n'avait pas été identifiée dans la recension) sont, en effet, des enjeux récurrents au sein du secteur public (Bryson, 2004; Emery et Giauque, 2005a; Paarlberg et Bielefeld, 2009; Walker, Boyne et Brewer, 2010).

Par ailleurs, si on revient aux propriétés d'un système énumérées précédemment, la complexité, l'ouverture, l'interaction et l'interdépendance sont des caractéristiques à prendre en compte. Christensen et Laegreid (2012 mentionnent notamment le degré inégalé de complexité atteint par les contextes d'action et les milieux organisationnels publics. Quant à l'ouverture, l'interaction et l'interdépendance, ces aspects sont analysés en prenant en compte la multiplicité des parties prenantes du secteur public, souvent identifiée sous la forme du triptyque politique-citoyen-administration publique (Aberbach et Rockman, 2006; Bourgon, 2007; Bryson, 2004). L'organisation est donc appréhendée comme un instrument de création de valeur qui nécessite de porter une attention systématique aux parties prenantes et à leurs points de vue (Gond, Igalens et Brès, 2013; Mercier et Gond, 2005). Ainsi, nos recherches

ont montré que les deux organisations dont la stratégie de QVT date de plus de 10 ans ont intégré ou pris en compte les intérêts de plusieurs parties prenantes internes et externes tout au long de leur démarche, notamment ceux du politique, du citoyen et de l'administration publique (articles 2 et 3). En outre, en cohérence avec la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975), pour les trois cas analysés, les raisons avancées par les parties prenantes internes pour mettre en place une stratégie de QVT découlent majoritairement d'un alignement avec leur perception du besoin de performance et de compétitivité de l'État employeur, et dans une moindre mesure de la responsabilité sociale de l'État (articles 2 et 3). En effet, il faut rappeler ici l'absence de définition ou de consensus autour du terme de QVT au sein du secteur public et de ses finalités. Par ailleurs, bien que la recherche de performance soit associée à la QVT depuis l'émergence du concept (Skrovan, 1983), mentionnons, comme indiqué précédemment, qu'elle peut entraîner de la suspicion de la part des syndicats qui y voient une instrumentalisation de la QVT au profit de la productivité (Davis, 1977).

8.3.2 Implications pour la pratique de la prise en compte des parties prenantes

Aujourd'hui, au Québec, la mise en place d'une stratégie de QVT dans une organisation publique est encore une démarche optionnelle, puisqu'elle va au-delà des contraintes réglementaires et légales. Cependant, la QVT est un facteur d'attractivité important, notamment pour les nouvelles générations. En effet, les travailleurs de 25 à 34 ans affichent le plus faible taux de satisfaction à l'égard de la conciliation travail-famille (Boulet, 2014) et les jeunes générations sont plus sensibles à la qualité de leur milieu de travail (Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, 2017; Morneau Shepell, 2000). Nos résultats montrent donc que l'État employeur ne devrait pas faire l'économie d'une réflexion quant aux parties prenantes et aux raisons d'implantation d'une politique de QVT. Comme le rappelait Waldo (1948), la notion d'efficience 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).

L'État employeur doit entamer une réflexion avec ses parties prenantes quant à la définition de la QVT et de ses liens avec la performance. Il pourrait ensuite proposer 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 aux dirigeants des organisations publiques ou par l'intégration de la QVT aux négociations syndicales. Il pourrait ainsi faciliter la gestion du changement et l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes des orientations stratégiques en matière de QVT du secteur public (Collerette, 2009; Freeman, 1984; Pépin, 2005; Weick, 1995).

Par ailleurs, cette thèse a également montré que la stratégie de QVT fait partie des réponses des organisations publiques, en tant que système, aux changements de leur environnement. Nous reviendrons ci-dessous sur l'influence de l'environnement sur la stratégie de QVT et donc sur les principes d'ouverture, d'interaction et d'interdépendance, et d'équifinalité d'un système.

8.4 Cadre intégré pour prendre en compte les particularités de la politique et de la stratégie de qualité de vie au travail et de ses parties prenantes au sein des organisations publiques

Cette thèse a illustré le fait que l'organisation est un système ouvert, en interaction avec son environnement, dont les parties prenantes internes sont une des composantes (Rouleau, 2011). Quant aux parties prenantes externes, d'une part, elles font partie de l'environnement des trois organisations publiques étudiées (Freeman, 1984) et, d'autre part, elles sont en relation permanente avec l'organisation (Rouleau, 2011; De Rosnay, 1975). Ainsi, l'importance de la prise en compte de l'environnement peut être tout d'abord abordé dans un cadre spatio-temporel, commun à l'ensemble des organisations québécoises, puis dans le cadre de l'environnement spécifique à l'organisation publique, soit le secteur public.

8.4.1 Principales contributions théoriques d'un cadre intégré

Le rôle de l'État en matière de QVT, en tant que législateur et employeur, est intimement lié au cadre spatio-temporel dans lequel il évolue (Bourgon, 2007; Dewey et Zask, 2010; Tornare et Rinfret, 2018). Comme nous l'avons vu précédemment, la forte hausse des problèmes de santé mentale de ces dernières années dans la plupart des pays occidentaux (Deloitte Insights, 2019) a entraîné une législation ou un encadrement par plusieurs États de

certains éléments en lien avec la QVT. Ainsi, au niveau pancanadien, la norme santé mentale au travail a vu le jour, tandis qu'au niveau québécois, le bureau de normalisation du Québec propose plusieurs normes en lien avec la QVT, dont la norme Entreprise en santé (figure 11).

Figure 11 : Environnement externe des organisations publiques québécoises

Nos travaux ont montré l'influence de cet environnement sur l'ensemble des dimensions de la stratégie de QVT des trois cas d'organisations publiques identifiées comme prioritaires par nos participants (articles 2 et 3).

Au niveau de l'environnement externe au secteur public du Québec (figure 11), l'influence de la norme « entreprise en santé » et des pratiques en vigueur au sein du secteur privé sont notables. L'État québécois annonçait ainsi devoir réaliser des investissements importants pour actualiser les environnements de travail (l'une des dimensions mises en exergue par nos travaux dans l'article 3) au sein du secteur public (Radio-Canada, 2018). Dans un contexte de forte pénurie de main-d'œuvre sévissant dans plusieurs secteurs d'activités (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2020b), les organisations publiques

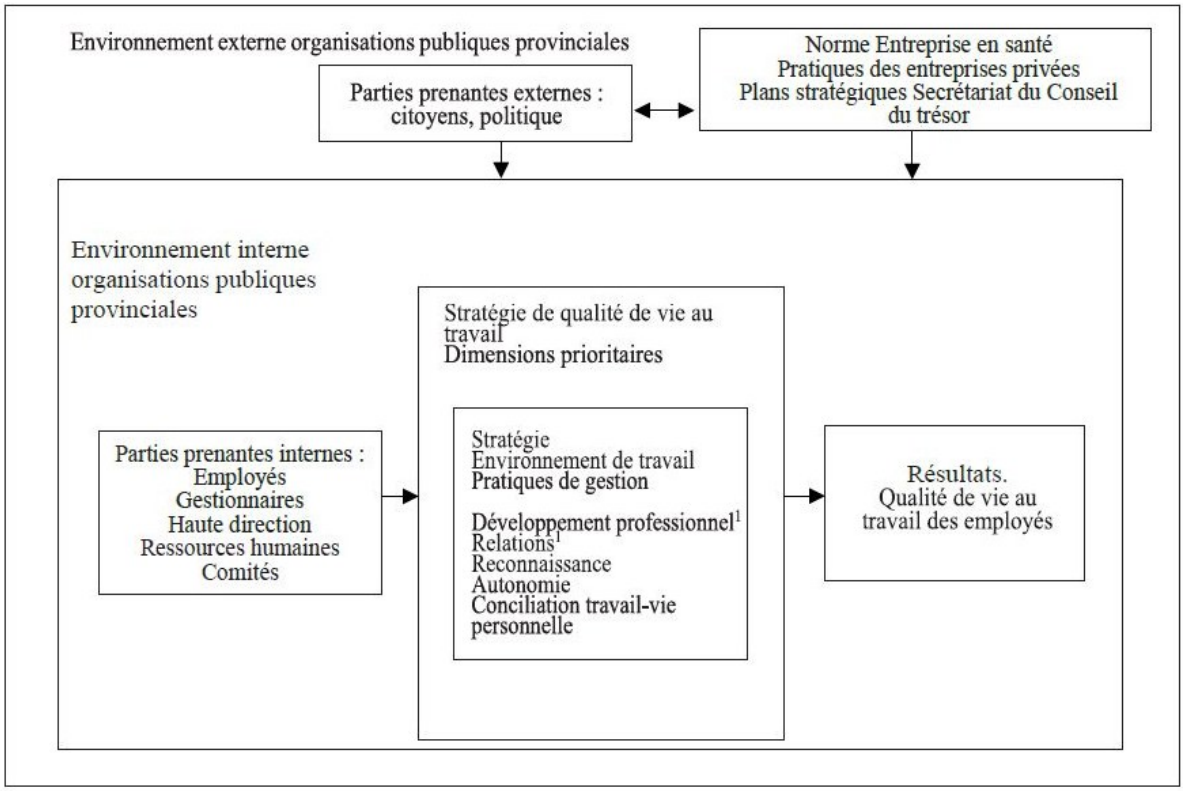
québécoises réagissent à leur environnement et cherchent à renforcer leur attractivité, notamment par rapport au secteur privé.

Au niveau de l'environnement externe propre au secteur public du Québec (figure 11), on constate l'influence du cadre de gestion de l'administration publique: la loi sur l'administration publique et les politiques du SCT. Ainsi, les participants des trois organisations ayant implanté une stratégie de QVT démontrent leur compréhension des enjeux de performance et de QVT et des liens entre ces deux concepts (articles 2 et 3). Nos résultats montrent ainsi l'importance particulière du rôle du Secrétariat du Conseil du trésor pour s'assurer d'une cohérence et d'une action concertée du secteur public en matière de QVT, notamment pour tenir compte de la diversité (taille et mission, notamment) et du nombre d'organisations composant ce secteur. Un rôle qui peut s'étendre jusqu'aux municipalités par l'intermédiaire du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation[20]. Les lignes directrices fixées par le SCT sont ainsi précieuses pour deux des organisations que nous avons étudiées (l'organisme et le ministère), malgré l'absence d'objectifs fixés au premier dirigeant en matière de QVT par le secrétaire général et greffier du Conseil exécutif du gouvernement du Québec (SCT, 2012b, 2018). Par ailleurs, nos résultats ont permis d'observer les intentions managériales quant aux stratégies de QVT et d'identifier les raisons mises de l'avant pour les implanter. Ils ont souligné également deux points importants quant au rôle des parties prenantes internes. D'une part, le leadership stratégique de la stratégie de QVT ne repose pas, dans les faits, sur la DRH. Serait-ce dû à une place encore insuffisante accordée à la gestion des ressources humaines au sein du secteur public malgré la modernisation de la fonction publique (Castonguay, 2019; Cossette et Auger, 2015; Lemire *et al.,* 2015) ? D'autre part, les syndicats ne sont pas impliqués comme parties prenantes de la stratégie de QVT, selon les participants de l'étude. Comment expliquer le manque d'implication ou de légitimité des syndicats, alors que le taux de syndicalisation et le rôle du syndicat au sein du secteur public sont importants ? Pour expliquer ce fait, certains

[20] En témoigne l'adoption de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 et sa déclinaison par le gouvernement en 17 indicateurs (ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2021).

participants soulignaient le manque d'intérêt des syndicats pour cet enjeu, alors que d'autres préféraient qu'il en soit ainsi pour éviter d'entrer cet enjeu dans les négociations ou conventions collectives (article 2). Il pourrait être nécessaire d'être vigilant sur la prise en compte de ces parties prenantes, car comme le rappellent plusieurs auteurs, les organisations qui mettent en œuvre une gestion efficace et confiante des parties prenantes sont meilleures dans l'attraction des talents (Freeman *et al.,* 2010; Lemire *et al.,* 2015). La figure ci-dessous récapitule l'influence de l'environnement sur ces organisations publiques québécoises. Elle rappelle également les dimensions prioritaires de la stratégie de QVT identifiées par les participants et l'influence des parties prenantes sur celles-ci (figure 12).

Figure 12 : Influence de l'environnement sur la stratégie de qualité de vie au travail



[1] Ces deux dimensions ne sont pas influencées par les parties prenantes externes

8.4.2 Implications pour la pratique d'un cadre intégré

Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec exerce une influence certaine sur les stratégies de QVT des organisations publiques, à tout le moins pour deux des

cas à l'étude, soit l'organisme gouvernemental et le ministère. Cet encadrement pourrait être dirigé davantage vers les dimensions de la stratégie de QVT identifiées comme prioritaires, notamment l'autonomie et la conciliation travail-vie personnelle, pour renforcer la stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 en cours (SCT, 2018) et la prochaine. Comme le soulèvent Perrot et Ederlé (2002, p. 12) : « les ressources humaines sont un véritable outil au service du partage de la stratégie, notamment par les outils de communication de la vision, la formation, le développement des jeunes et leur évolution dans l'entreprise, ou encore la gestion des hauts potentiels ». Quant à la municipalité, c'est la norme entreprise en santé qui influence fortement la stratégie de QVT. Ainsi, les particularités propres aux organisations publiques pourraient-elles conduire à s'interroger sur la pertinence de créer une norme spécifique au secteur public ?

L'utilisation de la perspective systémique associée à la théorie des parties prenantes, dans cette thèse, s'est donc révélée particulièrement pertinente, puisque nos résultats confirment l'importance des parties prenantes et l'influence de spécificités de l'environnement des organisations publiques sur la plupart des axes prioritaires de la stratégie de QVT. Elle a également permis de revenir sur les définitions de la QVT et de la stratégie de QVT et d'en proposer une originale et holistique qui pourrait être pertinente pour le secteur public et le contexte spatio-temporel d'aujourd'hui, d'obtenir une vision panoramique de la QVT au niveau organisationnel, et d'en proposer un portrait utile, notamment pour les milieux de pratique. Par ailleurs, la distinction entre dimension individuelle et dimension organisationnelle (leviers) de la QVT permet d'identifier sur quelles dimensions l'organisation peut se concentrer afin que celles-ci deviennent des leviers au service de la stratégie de QVT. Enfin, les parties prenantes, leur rôle et leurs raisons (Foucher, 2003) ont été identifiés et analysés afin, notamment, de comprendre celles qui détiennent le pouvoir d'influencer la stratégie de QVT et de contribuer à son succès (Johnson *et al.,* 2014; Freeman et Reed, 1983). Le tableau ci-dessous récapitule ces principaux apports (tableau 18).

Tableau 18 : Synthèse des principaux apports de la thèse

Étapes de la recherche	Problématique	Principaux apports
Recension	Absence de consensus sur le concept de QVT	Proposition d'une définition de la QVT s'appuyant sur les trois points de consensus identifiés dans la littérature : 1) la QVT fait partie de la qualité de vie; 2) la QVT comporte des aspects individuels, sociaux et organisationnels; 3) la QVT est de nature subjective et comporte des éléments considérés comme plus objectifs comme les spécificités de l'environnement de travail.
		La QVT est la perception qu'a un individu de sa vie au travail, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Cette perception englobe de manière complexe sa santé physique au travail, son état psychologique au travail, son niveau d'indépendance au travail, ses relations sociales au travail, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement de travail (définition originale, inspirée de la définition du concept de qualité de vie, OMS, 1996; WHOQOL Group, 1994).
	Manque d'études sur la QVT au niveau organisationnel	Proposition d'une définition de stratégie de QVT. Une stratégie de qualité de vie au travail est 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 l'atteinte de ceux-ci, avec comme résultante l'obtention d'un avantage concurrentiel à moyen et long terme (définition originale, inspirée de la définition du concept de stratégie, Chandler, 1962). Les actions et ressources

Étapes de la recherche	Problématique	Principaux apports
		comprennent l'ensemble des programmes, procédures, régulations ou politiques opérationnelles nécessaires à l'atteinte des buts et objectifs en matière de qualité de vie au travail. Cette stratégie vise à privilégier la qualité de vie au travail en définissant les conditions permettant de concilier et maximiser les raisons et les buts des parties prenantes en présence (ANI, 2003). Elle concourt à la stratégie de l'organisation.
Article 1	Manque d'études sur la QVT au niveau organisationnel	Mobilisation de l'approche systémique (prise en compte de l'environnement et du cadre spatio-temporel) et de la théorie des parties prenantes (notamment importance du soutien du dirigeant et recherche de performance des organisations).
		Analyse de la QVT au niveau organisationnel : proposition d'un cadre d'analyse exploratoire de la QVT au niveau organisationnel - liée à la performance afin de prendre en compte tant les besoins individuels qu'organisationnels - intégrant cinq dimensions individuelles de la QVT et quatre dimensions organisationnelles.
		Proposition d'une définition de politique organisationnelle de QVT.
		Une politique organisationnelle de QVT est l'ensemble de mesures (au sens de dispositions ou programmes) et d'actions au sein d'une organisation visant à privilégier la QVT (Berger-Douce, 2015; DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014).
		Importance des dimensions organisationnelles de la QVT pour soutenir les dimensions individuelles de la QVT identifiées.

Étapes de la recherche	Problématique	Principaux apports
Articles 2 et 3	Manque d'études sur la QVT au niveau organisationnel dans le secteur public; pas d'étude sur la QVT en tant que stratégie organisationnelle dans le secteur public	Mobilisation de l'approche systémique (prise en compte de l'environnement et du cadre spatio-temporel) et de la théorie des parties prenantes (notamment, importance du soutien du dirigeant et recherche de performance des organisations publiques).
		Appréhension de la QVT au niveau organisationnel comme une stratégie, afin de prendre en compte non seulement les besoins individuels et organisationnels en matière de QVT, mais aussi les dimensions organisationnelles soutenant les dimensions individuelles de la QVT.
		Identification des parties prenantes de la stratégie de QVT au sein d'organisations du secteur public, exploration de leur rôle et des raisons quant à l'implantation de la stratégie de QVT.
Articles 1 et 3	Manque d'études sur la QVT au niveau organisationnel dans le secteur public; Pas d'étude sur la QVT en tant que stratégie organisationnelle dans le secteur public	Identification des dimensions et leviers de la QVT dans le cadre d'une stratégie de QVT au sein du secteur public.
		Les dimensions organisationnelles identifiées agissent comme des leviers organisationnels de la stratégie de QVT pour soutenir les dimensions individuelles de la QVT.
		Influence spatio-temporelle et systémique sur les dimensions de la QVT au sein d'organisations du secteur public.

CHAPITRE 9
LIMITES, PISTES DE LA RECHERCHE ET CONCLUSION

Cette thèse, au-delà d'ajouter une contribution théorique et pratique aux travaux portant sur la QVT au niveau organisationnel, soulève également plusieurs questions. Nous présentons ici ces interrogations, à la lumière des limites de cette thèse, sous forme d'avenues futures de recherche, tant au niveau de la méthodologie que des données utilisées.

Ces avenues permettent de poursuivre les recherches pour analyser l'effet des mesures prises, à la fois sur l'amélioration de la QVT sur la performance individuelle que sur la performance organisationnelle (Berger-Douce, 2015; CROP, 2017; Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014; Saridakis, Lai et Cooper, 2017).

9.1 Limites de la recherche

Les limites de cette thèse sont principalement d'ordre méthodologique. Une première concerne le choix de faire une recension des écrits narrative pour le chapitre 5 (article 1), plutôt qu'une revue systématique de la littérature. La recension des écrits narrative (Fink, 2005) diffère de cette dernière sur plusieurs points (Framarin et Déry, 2021). Son processus est moins standardisé et généralisé, et elle n'a pas d'objectif d'exhaustivité comme c'est le cas pour la revue systématique (Framarin et Déry, 2021). À cet égard, la stratégie de recherche et d'analyse employées dans le cadre de la présente recherche (Fink, 2005; Pautasso, 2014) a fait l'objet d'une description pour répondre à cet enjeu d'absence de standardisation (mots clés, choix des bases de données, limite de la période de recherche documentaire avec intégration des études plus anciennes, nombre d'études à retenir défini par saturation), basée sur des choix subjectifs du chercheur. La recension des écrits narrative répond donc à des objectifs différents de ceux de la revue systématique, mais elles sont complémentaires (Framarin et Déry, 2021). Si elle est moins exhaustive que la revue systématique, la revue narrative permet, par ailleurs, d'embrasser des questions ou d'étudier des interventions complexes (Framarin et Déry, 2021), telle que la QVT au niveau organisationnel en lien avec la performance (Grote et Guest, 2017).

Une deuxième est liée au choix d'effectuer une étude de cas multiples. L'étude de cas

multiples présente l'avantage non négligeable de rester fidèle à un contexte donné. Cependant, les données recueillies dans le cadre d'une étude de cas multiples ont des bénéfices limités (Stake, 2006) et peuvent faire obstacle à la généralisation des résultats. Stake (2006, p. 90) rappelle ainsi que la généralisation des résultats appartient plutôt au lecteur qu'au chercheur : « *Because the reader knows the situations to which the assertions might apply, the responsability of making generalizations should be more the reader's than the writer's* ». Ainsi, dans le cadre d'étude de cas, la généralisation ne saurait être de nature statistique : elle 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, dans un objectif d'analyse « *cross case* » (Stake, 2006).

Une troisième limite est afférente à la sélection des participants. En effet, les dimensions et leviers prioritaires de la stratégie de QVT identifiés dans cette recherche reflètent les agendas et intentions managériales, principalement. Cela s'explique, entre autres, par l'importance du rôle de ces parties prenantes soulignée dans la littérature sur la stratégie et la santé au travail. Ainsi, en dehors des résultats de questionnaires collectés auprès de leurs employés par certaines organisations étudiées pour élaborer leur stratégie de QVT (données secondaires), cette partie prenante essentielle (les employés) n'a pas été sondée directement dans cette thèse. Par ailleurs, bien que des participants appartenant à la partie prenante « syndicat » ont été interviewés, leur faible implication dans la stratégie de QVT constitue une limite quant à leur connaissance, perception et analyse des dimensions et priorités de la stratégie de QVT. Enfin, aucun participant appartenant à la partie prenante « citoyens » n'a été intégré à cette recherche.

Pour finir, nous soulignons qu'il est probable que l'absence de consensus académique 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 de ce qu'elle peut contenir (dimensions).

Cependant, ces limites sont autant de pistes de recherche d'approfondissement, que nous détaillons ci-dessous.

9.2 Pistes de recherche

9.2.1 Co-construction de la définition de QVT et rôle des parties prenantes

La définition de la QVT continue de faire débat, tant sur le plan institutionnel qu'académique, comme nous l'avons mis en exergue dans la recension des écrits (Dubreuil *et al.,* 2019; Martel et Dupuis, 2006; Royuela *et al.,* 2008). La définition proposée (chapitre 2) pourrait donc être validée dans le cadre d'une recherche associant plus largement l'ensemble des parties prenantes, notamment les employés, pour prendre en compte les attentes sociétales québécoises en matière de QVT. Elle favoriserait la construction d'une vision partagée de ce qu'est la QVT et des finalités attendues pour le Québec et ses organisations et pourrait renforcer l'attractivité des organisations, notamment au vu de la situation de pénurie généralisée de main-d'œuvre de la province. Cette étude favoriserait la prise en compte des attentes sociétales québécoises en lien avec la QVT et le dialogue social nécessaire à l'amélioration de la QVT des administrations publiques, à l'image de ce qui a été fait en Europe, par exemple en France avec la mise en place d'un accord national interprofessionnel (ANI) en 2013 portant sur la définition et l'amélioration de la QVT dans l'ensemble des organisations (ANI, 2013; Royuela *et al.,* 2008).

Par ailleurs, des recherches pour poursuivre l'exploration de l'absence d'apport stratégique de la DRH et de la partie prenante syndicale dans les stratégies de QVT au sein du secteur public, permettraient d'affiner l'analyse du rôle de ces deux parties prenantes et d'en cerner les éventuels enjeux ou conséquences.

9.2.2 Généralisation des résultats au sein du secteur public

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons étudié trois cas d'organisations publiques québécoises, soit un organisme, une municipalité et un ministère. Des études quantitatives d'envergure auprès des organisations publiques pour valider et généraliser ces résultats, en sondant les employés, mais aussi toutes les parties prenantes, pourraient permettre de hiérarchiser les dimensions et leviers selon les secteurs. Elles pourraient être complétées par des études longitudinales pour faire un suivi de l'évolution de cette hiérarchisation. En effet, nos travaux exploratoires suggèrent que la hiérarchisation ou l'évolution de la priorisation

des dimensions de la QVT est fonction, d'une part, de la définition retenue et de la perspective adoptée (individuelle versus organisationnelle) par les auteurs et, d'autre part, de la perception de l'individu (référant à l'aspect subjectif de la QVT) et des caractéristiques de l'organisation et de la société dans lesquelles il évolue (référant aux aspects plus objectifs de la QVT) (Martel et Dupuis, 2006; Levine, Taylor et Davis, 1984; Randhawa et Arora, 2016). En outre, de telles études permettraient de s'assurer de prendre en compte les effets de la pandémie sur plusieurs dimensions de la QVT, notamment la conciliation travail-vie personnelle, l'autonomie, les pratiques de gestion ou la stratégie (sous-dimension gestion du changement) du fait de l'introduction massive du télétravail et de sa pérennisation.

Par ailleurs, il semble exister plusieurs différences entre les fonctions publiques provinciale et fédérale en lien avec le thème de la QVT, dont la mesure généralisée et homogène des éléments qui la composent. En effet, le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada réalise un sondage exhaustif chaque année, auprès de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux, pour mesurer leurs opinions concernant leur mobilisation, le leadership, l'effectif, le milieu de travail, le bien-être en milieu de travail et la rémunération (Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2019). Ce sondage facilite sans nul doute l'analyse des données par le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, en fournissant des informations pour appuyer l'amélioration continue des pratiques de gestion dans la fonction publique fédérale (Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2019). Il permet également à chaque organisation fédérale d'identifier ses points forts et ses points faibles en matière de QVT et, ainsi, d'éclairer et d'améliorer l'élaboration et la mesure des plans d'action (Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2019). De plus, le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada a pris en compte et encadré plusieurs mesures en lien avec la QVT : une politique de télétravail, par exemple, existe depuis 1999 (Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 1999). Aussi, afin de dresser un portrait plus large de la QVT au sein des organisations publiques québécoises, à l'image de ce qui est fait au niveau fédéral, le SCT pourrait administrer un sondage à l'ensemble du personnel des organisations du palier provincial afin de mieux appréhender la diversité des milieux et des besoins, d'autant que les employés des trois organisations étudiées n'ont pas été sondés directement dans le cadre de cette thèse. Ces données permettraient également de

guider le prochain plan stratégique du SCT ainsi que l'élaboration de stratégie ou de politique de QVT dans chaque organisation publique (SCT, 2012b, 2018, 2020).

Enfin, il y a lieu d'explorer plus amplement la dimension « autonomie » de la QVT au sein du secteur public. Bien que les participants la mentionnent en tant qu'axe prioritaire, elle semble peu prise en compte ou traduite dans les politiques ou programmes découlant de la stratégie de QVT des trois organisations étudiées. Un point qui invite des recherches pour approfondir plusieurs sujets : 1) la plus faible latitude décisionnelle des gestionnaires du secteur public (Durat et Bollecker, 2012) et les conséquences que cela peut avoir sur leur propre QVT (Pellerin et Cloutier, 2021) et sur la culture organisationnelle encore trop bureaucratique du secteur public (Emery et Giauque, 2005a); et 2) l'enjeu que cela pourrait représenter pour l'attraction, la rétention et la mobilisation des jeunes générations au sein du secteur public, d'autant qu'on ne peut nier les liens entre l'autonomie et la liberté accordée en matière de conciliation travail-vie personnelle, dernier thème prioritaire identifié par les parties prenantes (Tremblay, 2003).

9.2.3 Cadre d'analyse exploratoire : validation et opérationnalisation

Notre exploration des axes prioritaires identifiés par les principales parties prenantes de la stratégie de QVT de trois organisations publiques québécoises (article 3) nous a permis de faire un premier retour sur le cadre d'analyse exploratoire proposé à l'article 1 de cette thèse (chapitre 5). Ainsi, sur les cinq dimensions et quatre leviers proposés par la revue narrative pour appréhender la QVT au niveau organisationnel, sept ont été retenus comme prioritaires par les participants (dans un ordre de priorité différent de celui identifié par la revue narrative) – cinq dimensions de la QVT, reconnaissance, relations, développement professionnel, autonomie et conciliation travail-vie personnelle et deux leviers organisationnels, pratiques de gestion et stratégie. Par ailleurs, un nouveau levier organisationnel a émergé, soit l'environnement de travail. Cette première étude exploratoire pourrait être enrichie par d'autres études afin de procéder à l'opérationnalisation et à la validation plus poussée du cadre d'analyse exploratoire de la politique de QVT. Ainsi, des études théoriques et qualitatives, portant sur l'articulation et l'intégration conceptuelle des dimensions et leviers

organisationnels de la stratégie de QVT, favoriseraient l'analyse de la cohérence horizontale et verticale des dimensions et leviers de la stratégie de QVT au sein des organisations. Ces études pourraient s'appuyer sur les liens entre performance organisationnelle et pratiques de gestion des ressources humaines (Appelbaum *et al.,* 2000; Baird et Meshoulam, 1988; Chrétien *et al.,* 2005; Lemire *et al.,* 2015; Schuler et MacMillan, 1984).

En outre, l'opérationnalisation de ce cadre d'analyse exploratoire pourrait également passer par son évaluation. Il serait ainsi possible de définir pour chaque dimension et leviers proposés des indicateurs (Baruch et Ramalho, 2006), que ce soit pour en mesurer les impacts (par exemple sur la performance financière ou le niveau de satisfaction des bénéficiaires), l'efficience (performance économique) ou l'efficacité (par exemple en termes de performance sociale, soit l'amélioration de la QVT) (Chrétien *et al.,* 2005; Lemire *et al.,* 2015). Un point qui faciliterait son appropriation par les milieux de pratique, notamment au sein du secteur public (Baruch et Ramalho, 2006).

9.2.4 Exploration de la maturité organisationnelle en matière de QVT

Enfin, nos résultats semblent montrer que deux des organisations étudiées, dont la stratégie de QVT date de plus de dix ans, ont développé une compétence collective, voire des capacités organisationnelles en matière de QVT (article 2). Ainsi, des différences observées de niveaux de capacité organisationnelle entre les trois organisations étudiées laisseraient présager l'existence d'une maturité organisationnelle en matière de QVT (article 2). Les modèles de maturité incluent généralement des niveaux ou des étapes, qui, ensemble, forment le chemin désiré ou la progression logique de l'état initial vers la maturité (Pöppelbub et Röglinger, 2011; Kazanjian et Drazin, 1989), qui peut se manifester par l'évolution d'une habileté ou l'atteinte d'un objectif à une étape ultime (Mettler, 2011). Outre l'évaluation de la maturité, de tels modèles offrent des pistes d'amélioration de la capacité organisationnelle et peuvent guider les dirigeants dans le choix des actions à prioriser (Iversen, Nielsen et Norbjerg, 1999; Van Steenbergen *et al.*, 2010). On y a également recours pour contrôler le progrès réalisé dans un domaine spécifique (Pöppelbub et Röglinger, 2011). Des études pourraient donc être entreprises pour identifier les différents niveaux de maturité organisationnelle en matière de

QVT. Ces travaux favoriseraient l'amélioration de la QVT au sein du secteur public en identifiant les étapes à suivre pour atteindre une maturité organisationnelle en QVT, et en facilitant la gestion du changement et la création d'une compétence collective autour de la gestion de la QVT. Ils guideraient les parties prenantes dans leurs démarches d'amélioration de la QVT.

9.3 Conclusion

Au-delà du regain d'intérêt pour la recherche sur la QVT et la performance qui en découle, les études scientifiques sur ce sujet rejoignent la demande sociétale d'une meilleure qualité de vie au travail (Grote et Guest, 2017). Cette thèse avait pour objectif de contribuer à l'exploration de la QVT au niveau organisationnel dans le secteur public. La force de cette recherche repose ainsi sur sa compréhension du phénomène en profondeur, en tenant compte du contexte. De même, l'utilisation de deux formes de triangulation (Stake, 1995) et le cadre de référence proposé ont permis une compréhension et une analyse fine du phénomène de la qualité de vie au travail au sein d'organisations du secteur public.

Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés en premier lieu aux dimensions de la QVT en lien avec la performance, tant au niveau individuel qu'organisationnel (article 1). Ensuite, en intégrant la théorie des parties prenantes à l'approche systémique, nous avons identifié les parties prenantes de trois stratégies de QVT mises en œuvre au sein d'organisations publiques, en prenant en compte leurs raisons et leur rôle (article 2). Enfin, pour mieux outiller les organisations publiques souhaitant mettre en place une stratégie de QVT, nous avons exploré le contenu de la stratégie de QVT et l'influence de l'environnement de trois organisations publiques québécoises (article 3).

La QVT concerne toutes les organisations, mais nous nous sommes concentrés sur le secteur public. Il s'agit en effet de l'employeur le plus important au Québec, qui emploie environ 25 % de la population active, soit près de 951 700 personnes (Statistique Canada, 2019). La QVT y est une préoccupation majeure et grandissante, au Québec comme dans la plupart des pays occidentaux. Malgré « l'image de privilégiés qui colle aux employés de l'État » (Porter, 2019, para. 1), les organisations publiques québécoises peinent à attirer, à retenir et à

mobiliser leur capital humain dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Äijälä, 2001; SCT, 2018). Pour relever ces défis, de plus en plus d'organisations publiques québécoises développent ou souhaitent développer une stratégie de QVT. Outre les coûts découlant d'une QVT détériorée, elle devient un élément essentiel pour attirer, retenir et mobiliser le personnel dans un contexte de profonds changements, amplifiés par la pandémie, comme le montre une récente étude. Cette recherche réalisée à l'automne 2020, montre que la santé psychologique des gestionnaires du gouvernement du Québec s'est fortement dégradée, notamment en ce qui a trait à la conciliation travail-vie personnelle (Pellerin et Cloutier, 2021). Les enjeux liés à l'amélioration de la QVT au sein du secteur public québécois sont donc majeurs et nombreux, tout particulièrement en termes de performance sociale et économique. On comprend donc toute l'importance de les prendre en compte. Comme nous l'avons vu, la QVT dépasse largement les aspects de rémunération et d'avantages sociaux : sa prise en compte, en tant que sous-dimension de la qualité de vie, fait partie des missions de l'État, et ce pour l'ensemble des travailleurs. Déjà concerné par la pénurie de personnel, notamment dans le secteur de la santé et de l'éducation, le secteur public a été particulièrement touché par la pandémie COVID-19, où l'on y a constaté de graves dysfonctionnements (Radio-Canada, 2020). La mauvaise QVT de plusieurs corps d'emploi et leur pénurie de personnel, comme les préposés aux bénéficiaires, les infirmières et les enseignants, a ainsi fait la une de l'actualité pendant cette situation de crise (Plante, 2020).

Il incombe donc à l'État québécois de développer pour l'ensemble de son réseau public et de ses organisations un milieu de travail propice à une excellente QVT, afin de renforcer ses capacités organisationnelles et sa performance, même en situation de crise. Le cadre d'analyse exploratoire de la QVT, l'identification des parties prenantes clés, de leur rôle, de leurs raisons, ainsi que les dimensions et leviers prioritaires au sein de plusieurs organisations publiques devraient être intégrés aux outils du secteur public. À cet égard, la QVT, appréhendée non seulement comme un portefeuille d'actions clés (Berger-Douce, 2015; DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014), mais aussi comme une stratégie, c'est-à-dire la détermination des buts et objectifs de base et à long terme en matière de QVT, peut remplir le rôle d'instrument de gestion stratégique (Gogoleva, Sorokin et Efendiev, 2014), favorisant

l'attraction et la rétention au sein du secteur public (Chrétien, Arcand et Tellier, 2010). Elle contribuerait aux stratégies que l'État doit déployer pour que la pénurie de main-d'œuvre n'atteigne pas un nouveau paroxysme. Il s'agit à n'en pas douter d'un dossier qui devrait être confié à la direction générale de la gouvernance en gestion des ressources humaines du SCT, en concertation avec les DRH des ministères et organismes. Comme le rappelle, Silva et Ben Ali (2010), il revient aux directions des ressources humaines de réanimer le lien social entre les acteurs tout en conciliant la création de valeur et de responsabilité sociale. Enfin, la mobilisation de l'ensemble des acteurs, y compris les syndicats (Harrisson, Maltais et Rinfret, 2013) et les jeunes employés, permettrait d'obtenir de meilleurs résultats aux changements souhaités.

RÉFÉRENCES

Abdullah, N. A. C., Zakaria, N. et Zahoor, N. (2021). Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research. *SAGE Open*, *11*(4). https://doi.org/10.1177/21582440211059177

Aberbach, J. D. et Rockman, B. A. (2006). The Past and Future of Political-Administrative Relations: Research from Bureaucrats and Politicians to In the Web of Politics and Beyond. *International Journal of Public Administration*, *29*(12), 977-995. https://doi.org/10.1080/01900690600854589

Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international*, *16*(3), 10-24. https://doi.org/10.7202/1011413ar

Accord national interprofessionnel (ANI). (2013). *Qualité de vie au travail- Accord du 19 juin 2013*. Repéré à https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail : La base conceptuelle d'un modèle de santé au travail. Dans R. Foucher, A. Savoie, et L. Brunet, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (p. 65-90). Éditions Nouvelles.

Ackermann, F. et Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, *44*(3), 179-196. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001

Äijälä, K. (2001). *Secteur public – Un employeur de choix ? Rapport sur le projet relatif à la compétitivité de l'employeur public* (p. 32). Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). http://www.oecd.org/fr/gov/emploi-public/1937580.pdf

Aldana, S. G., Anderson, D. R., Adams, T. B., Whitmer, R. W., Merrill, R. M., George, V. et Noyce, J. (2012). A review of the knowledge base on healthy worksite culture. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *54*(4), 414. doi:10.1097/JOM.0b013e31824be25f

Ali, A. et Zilli, S. (2013). Influence of Quality of Work Life and Job Attitude on Affective Commitment : A Case Study of Managerial Personnel. *Artha Journal of Social Sciences*, 12(1), 67-81. https://doi.org/10.12724/AJSS.24.5

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. doi:10.7202/1011414ar

Allouche, J. (2012). *Encyclopédie des ressources humaines* (3ed.). Magnard-Vuibert.

Andreani J.C. et Conchon F. (2005). *Les Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, un état de l'art en marketing*, Congrès des Tendances du Marketing, janvier 2005. http:// www. escp-eap. net/ conferences/ marketing

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. doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x

Aon. (2020). About Aon. https://www.aon.com/canada/fr/about-aon/about-aon.jsp

Aon. (2018). *Lauréats « Employeurs de choix »*. http://solutions.aon.ca/best-employers/fr/winners.aspx

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleber, A.L, et Bailey, T.A. (2000). *Manufacturing advantage : Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Audet, M. (2009). Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement? *Gestion,* 34 (4), 55-63. doi:10.3917/riges.344.0055.

Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 33(174), 115-130. doi : 10.3166/rfg.174.115-130

Baird, L. et Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, *13*(1), 116. https://doi.org/10.2307/258359

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

Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together : the practice and theory of managerial craftsmanship*. Brookings Institution Press.

Barling, J., Kelloway, E. K. et Frone, M. R. (dir.). (2005). *Handbook of work stress*. SAGE Publications.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barthod-Prothade, M. (2012). Le bien-être donne-t-il du sens au travail ? : Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XVIII*(46), 123-157. https://doi.org/10.3917/rips1.046.0123

Baruch, Y. et Ramalho, N. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *35*(1), 39-65. https://doi.org/10.1177/0899764005282468

Battistelli, A. et Odoardi, C. (2018). Entre changement et innovation : les défis de la quatrième révolution industrielle. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (p. 27-50). Presses de l'Université du Québec.

Bazinet, A. (2019). *La capacité de changement de l'État québécois : le test de la coopération interorganisationnelle et de la coordination et comparaisons avec sept pays de l'OCDE*. Presses de l'Université du Québec.

Berger-Douce, S. (2015). *Regards croisés sur la qualité de vie au travail dans les PME*. RIODD, Montréal, Québec. https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01223784

Bergeron, G. (1993). *L'État en fonctionnement*. L'Harmattan.

Bergeron, J.-L. (1983). Réflexions sur la qualité de vie au travail. *L'action nationale*, 72(10), 950-954.

Bernier, L. (dir.). (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.

Bernier, R. (2014). *Les défis québécois: conjonctures et transitions*. Presses de l'Université du Québec.

Bernier, R., Paquin, S. et Laforest, G. (Éds). (2019). *L'État québécois : où en sommes-nous?* Presses de l'Université du Québec.

Bherer, L. (2011). Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques. *Participations*, *1*(1), 105-133. 10.3917/parti.001.0105

Bibliothèque du Parlement du Canada. (2013). *Questions actuelles de santé mentale au Canada- Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail* (Publication nº 2013-78-F). https://bdp.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/InBriefs/PDF/2013-78-f.pdf

Bigi, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S., 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

Boisvert, M. (1982). Conclusion: Convergences et divergences des tentatives d'amélioration de la qualité de vie au travail dans Lemelin, M. et McNeil, J. (dir), *Productivité et qualité de vie au travail* (p. 169-200). Les éditions agence d'ARC INC.

Boisvert, M. (1977a). *La qualité de vie au travail* (Rapport de recherche n°77-16; p. 23). HEC.

Boisvert, M. (Éd.). (1977b). *Compte-rendu du colloque tenu à l'École des Hautes Études commerciales le 1er juin 19777 : La qualité de vie au travail* (p. 182).

Boisvert, M. (1977c). The Quality of Working Life: An Analysis. *Human Relations*, 30(2), 155-160.

Bouckaert, G., Peters, B. G. et Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations : shifting patterns of public management*. Palgrave Macmillan.

Boudreau, C. et Bernier, L. (2017). La mise en œuvre de la prestation intégrée des services électroniques au Québec : Conditions de collaboration et leçons. *Revue Internationale des Sciences administratives*, 3(3), 617-635. https://doi.org/10.3917/risa.833.0617

Boulet, M. (2014). La satisfaction de l'équilibre travail-famille comme gage de la santé mentale. *Données sociodémographiques en bref*, *18*(2), 7-12. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/la-satisfaction-de-lequilibre-travail-famille-comme-gage-de-la-sante-mentale.pdf

Boulet, M. (2013). *Les pratiques de conciliation travail et vie personnelle : un outil pour atténuer la détresse psychologique des salariés du Québec* (édité par Institut de la statistique du Québec). http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2322809

Boulet, M. et Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois : une comparaison selon le genre. *Relations industrielles*, *71*(3), 442-467.

Bourdil, M. et Ologeanu-Taddei, R. (2018). Les patients, premier champ de reconnaissance au travail : étude au sein d'un CHU. *@GRH*, *n°29*(4), 61. 10.3917/grh.184.0061

Bourgon, J. (2009). New Directions in Public Administration. *Public Policy and Administration*, *24*(3), 309-330. https://doi.org/10.1177/0952076709103813

Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government : towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences*, *73*(1), 7-26. 10.1177/0020852307075686

Bouteiller, D., Cossette, M., Fournier, C., et Sabourin, N. (2013). *Capital humain et performance(s) cadres théoriques et protocoles de mesure.* HEC Montréal. http://web.hec.ca/bibliotheque/Monographie/Rapport_Capital_humain_Bouteiller_And_Cossette_249_pages.pdf.

Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec.

Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management : What's the Difference ? *Journal of Management Studies*, *39*(1), 97-122. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284

Bruchon-Shweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*. Dunod.

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.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Canada : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Repéré à http://cgsst.com/archives/

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, *30*(2), 79. doi:10.3917/riges.302.0079

Brunet, L., Morin, D., Alderson, M., Cacciatore, G., Savoie, A., Boudrias, S. et Nelson, K. (2015). L'incidence du leadership destructeur sur les attitudes et les comportements au travail. *Humain et organisation*, 1(1), 25-29. Repéré à http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/Brunet_HumainOrganisationVol1Num120150430.pdf

Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed). Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter : Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, *6*(1), 21-53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

Buckingham, M., Coffman, C. et Harter, J. (2016). *First, break all the rules : What the world's greatest managers do differently.* Unabridged edition. Brilliance Audio.

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2020). Santé au travail. https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail.html

Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2019). Trois normes visant la santé et le mieux-être du personnel. https://www.bnq.qc.ca/images/pdf/ressources_humaines/fiche-promotionnelle-rh-sante-mieux-etre.pdf

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.

Caillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance : A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, *43*(2), 218-239. https://doi.org/10.1177/0091026014528478

Campbell, J. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. Dans *The changing nature of performance : Implications for staffing, motivation, and development* (p. 399-429). Jossey-Bass.

Carayon, P., Hoonakker, P., Merchand, S. et Schwarz, J.(2003). *Job Characteristics and the Quality of Working Life in IT : The Role of Gender*. Proceedings of the 2003 ACM SIGMIS CPR Conference, April 10-12, Philadelphia, Pennsylvania, 58-63.

Carlson, H. C. (1980). A model of quality of work life as a developmental process. In W. W. Burke and L. D. Goodstein (eds.), *Trends and Issues in OD. : Current Theory and Practice*, University Associates, 83–123, San Diego, CA.

Castonguay, A. (2019). Le plan de Christian Dubé pour réformer l'État, *L'Actualité*, 44(5), 9 pages. Internet média, "https://lactualite.com/politique/le-plan-de-christian-dube-pour-reformer-letat/"

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

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2018, 31 juillet). *Santé mentale - Facteurs de risques psychosociaux au travail : Réponses SST*. Cchst. http://www.cchst.ca/

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise ; based on inten- sive studies of General motors, DuPont, Standard Oil of New Jersey, and Sears, Roebuck* (10. print). MIT Pr.

Chanut, V. (2019). Changement et parties prenantes. In *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*, par B. Mazouz et S. Gagnon, 97-121. Presses de l'Université du Québec.

Chédotel, F. et Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective - deux études de cas. *@GRH*, 12(3), 15-38. doi : 10.3917/grh.012.0015

Chevallier, J. (2008). *L'État post-moderne* (3e éd.). L.G.D.J.

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

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, *3*(1), 107-128.

Christensen, T. et Lægreid, P. (2012). Les principes contradictoires de l'organisation des agences : la réorganisation d'une réforme. *Revue Internationale des Sciences administratives*, *78*(4), 621-639. https://doi.org/10.3917/risa.784.0621

CIUSSS. (2017). Nouvelle chaire de recherche en santé mentale et travail – CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Repéré à http://ciusss-estmtl.gouv.qc.ca/nouvelles/2017/nouvelle-chaire-de-recherche-en-sante-mentale-et-travail/

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., Richard D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? Management & Avenir, 93, 161-183. https://doi.org/10.3917/mav.093.0161

Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement ? *Gestion*, *34*(4), 39-47. https://doi.org/10.3917/riges.344.0039

Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope,* 14 (3), 33-49.

Commission de la santé mentale du Canada. (2020a). Norme nationale. https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail/norme-nationale

Commission de la santé mentale du Canada. (2020b). Santé mentale en milieu de travail. https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail/norme-nationale

Commission de la santé mentale du Canada. (2015). *Projet de recherche sous forme d'étude de cas.* http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4413360

Conseil canadien d'agrément des services de santé (CCASS). (2005). *Work Life Indicators Research. Project : Revision of CCHSA Work Life Dimension of Quality and Accreditation Standards*, sous la dir. de Tracy Murphy, Paula Greco et Linda Hunter (Published as a special report by the Canadian Journal of Nursing Leadership). http://www.cnanurses.ca/CNA/documents/pdf/publications/quality_workplace_indicators_f.pdf

Cossette, M. et Auger, C. (2015). Boule de cristal pour employeurs proactifs. *Gestion*, *40*(2), 38. 10.3917/riges.402.0038

Cossette, M., Lépine, C. et Raedecker, M. (2014). Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH. *Gestion*, *39*(4), 44-54. 10.3917/riges.394.0044

Côté, L. (2014). *L'État démocratique : fondements et défis* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.

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

Côté, L. et Savard, J.-F. (2012). *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. http://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/fr/indexDictionnaireDefinitions.aspx?by=aut&id=39

Côté, M., Harvey, J.-F. et Picard, A, (2014). Vers un accompagnement des cadres dans l'adoption d'une vision moderne de la gestion : le rôle de la direction des ressources humaines. *Gestion*, 39 (3), 85-96. doi:10.3917/riges.393.0085

Creswell, J. W. et Creswell, J. W. (2006). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (2e éd.). Sage Publications.

Cronin, P., Ryan, F. et Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review : a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, *17*(1), 38-43. https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059

CROP. (2017). Programme de santé et mieux-être. http://www.portailrh.org/presse/PDF/CRHA_CROP_Mars2017.pdf

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. 10.1037/1061-4087.51.4.252

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.

Cummings, L. L. (1984). Compensation, culture, and motivation : A systems perspective. *Organizational Dynamics*, 12(3), 33-44. Repéré à http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4637167&site=ehost-live

Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* [Université de Montréal]. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3916

Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F. et Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec ? *Relations industrielles*, *68*(4), 661-681. https://doi.org/10.7202/1023010ar

Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, *13*(4), 659-684. https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3

Davis, L. E. (1977). The Quality of Working Life : Overview and Challenge. *Compte-rendu du colloque tenu à l'École des Hautes Études commerciales le 1er juin 19777*, 182.

Davis, L. E. et Cherns, A. B. (Éds.). (1975). *The quality of working life. Vol 1 : Problems, prospects, and the state of the art.* Free Press.

Davoine, L., Erhel, C. et Guergoat-Lariviere, M. (2008). Monitoring quality in work : European employment strategy indicators and beyond. *International Labour Review*, *147*(2-3), 163-198. doi:10.1111/j.1564-913X.2008.00030.x

De Rosnay, J. (1975). *Le macroscope : vers une vision globale*. Seuil. http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782021186444

De Visscher, C. et Varone, F. (2004). La nouvelle gestion publique “en action”. *Revue internationale de politique comparée*, *11*(2), 177-185. https://doi.org/10.3917/ripc.112.0177

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. 10.2753/PMR1530-9576340105

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268. Repéré à http://www.jstor.org/stable/1449618

Dejours, C. (2013). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Bayard.

Dejours, C. (2012). Organisation du travail - Clivage - Aliénation, work organisation - Splitting - Alienation, resumen. *Travailler*, *n° 28*(2), 149-158. Repéré à https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=TRAV_028_0149

Deloitte Insights. (2019). *The ROI in workplace mental health programs : Good for people, good for business* (p. 36). https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf

Denhardt, R. B. et Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, *60*(6), 549-559. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117

Denis, J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2010). The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, *6*(1), 67-88. https://doi.org/10.1177/1742715009354233

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

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. doi: 10.1097/jom.0b013e3181e8cfb5

Dewey, J. et Zask, J. (2010). *Le public et ses problèmes*. Gallimard.

Dextras-Gauthier, J. (2015). Culture organisationnelle et santé mentale au travail (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal. Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/12019

Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *71*(1), 156-187. https://doi.org/10.7202/1035906ar

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 SALVEO* (p. 101). 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

DIRECCTE Rhône-Alpes. (2014). *Bien-être au travail et performance économique* (29 pages).

Dose, É., Desrumaux, P., Sovet, L. et De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel : rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *24*(1), 86-107. https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.002

Dubreuil, P., Dima, J., Boivin, M.-P., St-Hilaire, F. et Courcy, F. (2019). Santé organisationnelle : quels défis attendent les chercheurs de demain ? *Humain et organisation*, *5*(1), 1-8. https://www.sqpto.ca/userfiles/files/10083Avril_2019_Volume_5_N_1_thematique_NumeroComplet_v2.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., Bragard, I., Martel, J.-P., Lachance, J. et Perrault, J. (2012). La mesure du bonheur et de la qualité de vie au travail : un outil de prévention des risques psychosociaux au travail. *Revue Francophone de Clinique Comportementale et Cognitive*, *17*(1). Repéré à https://orbi.uliege.be/handle/2268/169746

Dupuis, G., Marois, D. et Étienne A.M. (2012). La mesure de la qualité de vie : le modèle des systèmes de contrôle, une approche théorique pratique pour parler du bonheur. *Revue francophone de Clinique comportementale et cognitive*, 16(1), 4-14.

Dupuis, G., Martel, J.-P., Voirol, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009). *La qualité de vie au travail l'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) : bilan des connaissances*. CLIPP. http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1945593

Dupuis, G., Perrault, J., Lambany, M. C., Kennedy, E. et David, P. (1989). A new tool to assess quality of life : The quality of life systemic inventory, Quality of Life and Cardiovascular Care, 5, 36-45.

Durat, L. et Bollecker, M. (2012). La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux de service. *Politiques et management Public*, 29(2), 145-165. doi : 10.3166/pmp.29

École nationale d'administration publique (ENAP). (2006). Règles administratives relatives à l'encadrement des étudiants et à l'évaluation des activités des programmes de troisième cycle. http://www.enap.ca/enap/docs/Portail_etudiant/Registraire/Politiques_reglements/412_REGLES_RELATIVES_ENCADREMENT_EVALUATION_3e_cycle.pdf

Emery, Y. et Giauque, D. (2005a). Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation, Employment in the public and private sectors : toward a confusing hybridization process. *Revue Internationale des Sciences administratives*, *71*(4), 681-699. https://doi.org/10.3917/risa.714.0681

Emery, Y. et Giauque, D. (2005b). *Paradoxes de la gestion publique*. L'Harmattan.

Everaere, C. et Levy, D. (2008). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, *34*(180), 45-59. doi:10.3166/rfg.180

Executive Agency for Health and Consumers (EAHC). (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programs and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Matrix. Repéré à http://ec.europa.eu/health//sites/health/files/mental_health/docs/matrix_economic_analysis_mh_promotion_en.pdf

Feuvrier, M.-P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, *2*(68), 164-182. https://doi.org/10.3917/mav.068.0164

Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: from the Internet to paper* (2e éd.). Sage Publications.

Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley Pub. Co.

Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.). Chenelière Éducation.

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e éd.). Chenelière éducation.

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.

Forum des jeunes de la fonction publique québécoise. (2017). 14e colloque annuel. Investir dans la qualité de vie au travail : ça rapporte !

Foucher, R. (2018). Les destinataires des changements organisationnels dirigés. Proposition d'un cadre d'analyse de leurs attitudes et de leurs réactions. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (p. 229-256). Presses de l'Université du Québec.

Foucher, R. (2003). Développer une vision intégrant performance et santé psychologique. Dans Foucher, R., Savoie, A. et Brunet, L. (dir). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail : pistes de réflexion et d'action* (p. 3-64). Éditions Nouvelles.

Foucher, R., Savoie, A. et Brunet, L. (dir) (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail : pistes de réflexion et d'action*. Éditions Nouvelles.

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. doi : 10.3917/gmp.062.0067

Framarin, A. et Déry, V. (2021). *Les revues narratives: fondements scientifiques pour soutenir l'établissement de repères institutionnels* (édité par Institut national de santé publique du Québec). https://www.inspq.qc.ca/en/node/27749.

Frederickson, H. G. (1991). *Toward a theory of the public for public administration*.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. et de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory : « The State of the Art »*. Cambridge University Press. http://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2010.495581

Freeman, R. E. et Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, *25*(3), 88-106. https://doi.org/10.2307/41165018

FSSS-CSN. (2018). Résultats du sondage de la FSSS-CSN sur la satisfaction au travail du personnel du réseau de la santé et des services sociaux. https://www.fsss.qc.ca/download/vpp/rsultats_sondage_surcharge_vf.pdf

Furi, M. (2008). *L'impartialité de la fonction publique un bilan*. Commission de la fonction publique du Canada. http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/psc-cfp/public_service_impartiality-f/SC3-132-2008F.pdf http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2008/psc-cfp/SC3-132-2008F.pdf

Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.

Gazier, B. (2007). *Les stratégies des ressources humaines*. La Découverte.

Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance, Evaluation of work and recognition. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *n° 8*(2), 27-36. Repéré à https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm

Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. doi:10.1016/j.erap.2011.09.001

Gilbreath, B. et Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, *18*(3), 255-266. doi:10.1080/02678370412331317499

Godefroy, P. et Lollivier, S. (2014). Satisfaction et qualité de vie. *Economie et statistique*, *469*(1), 199-232. https://doi.org/10.3406/estat.2014.10427

Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W., … Metz, R. D. (2014). Do Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934. doi: 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*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2513792

Gond, J.-P., Igalens, J. et Brès, L. (2013). Rendre compte du social : L'art du compromis performatif. *Revue française de Gestion*, *237*(8), 201-226. https://doi.org/10.3166/RFG.237.201-226

Goode, D. A. (1989). Quality of Life, Quality of Work Life. Dans *Economics, industry and disability : A Look Ahead* (p. 337-349). Éditions Paul H.Brookes.

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. doi:10.3917/riges.411.0042

Gouvernement du Canada, S. C. (2017). *Enquête Sociale générale : Les Canadiens au travail et à la maison (ESG)*. http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5221

Gow, J. I. (1994). La gestion des ressources humaines dans une période de compressions budgétaires : la fonction publique du Québec de 1981 à 1991, dans Bernier, R. et Gow, J.I. (dir.), *Un État réduit?*. Presses de l'Université du Québec, p. 75-100.

Gow, J. I. (1986). *Histoire de l'administration publique québécoise : 1867-1970*. Presses de l'Université de Montréal.

Grant, A. M., Dutton, J. E. et Rosso, B. D. (2008). Giving commitment : Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, *51*, 898-918. doi:10.5465/amj.2008.34789652

Gravel, A. (2014). La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel. *Gestion,* 39 (2), 80-93. doi:10.3917/riges.392.0080.

Great Place to Work. (2020). À propos de nous. https://www.greatplacetowork.ca/fr/a-propos-de-nous

Great Place to Work. (2018). *Best Workplaces*. Great Place to Work. https://www.greatplacetowork.ca/en/best-workplaces/best-workplaces-in-canada-1000-employees

Grodent, F. et Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. *@GRH*, (6), 117-147. doi:10.3917/grh.131.0117

Grosjean V. et Guyot S. (2016). Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? *La revue technique de l'INRS*, 2142, Janvier/Février/Mars, 6-9.

Grote, G. et Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, *70*(2), 149-167. https://doi.org/10.1177/0018726716654746

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

Groupe entreprises en santé. (2020). Historique du Groupe entreprises en santé. https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/historique-du-groupe-entreprises-en-sante

Guest, D., Knox, A. et Warhurst, C. (2021). Human Relations virtual special issue : The Quality of Working Life Revisited. *Human Relations*, *74*(1), 153-156.

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. https://doi.org/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. https://doi.org/10.1177/0170840600215006

Hall, C., Burnett-Vachon, D. et O'Brien, K. (2016). *The leadership outlook : Leadership driving organizational performance* (nº 7611-7609) (p. 130). The Conference Board of Canada. https://chairelacapitale.enap.ca/capitale/docs/Recherches/Leadership%20Outlook%20VF.pdf

Hampson, E. et Soneji, U. (2017). *At a tipping point ? Workplace mental health and wellbeing* (p. 36). Deloitte Centre for Health Solutions. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/public-sector/deloitte-uk-workplace-mental-health-n-wellbeing.pdf

Harrisson, 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.

Harrisson, D., Maltais, D. et Rinfret, N. (2013). Les pratiques de fonctionnaires canadiens et québécois au chapitre des innovations du travail. *Canadian Public Administration*, *56*(1), 70-90. https://doi.org/10.1111/capa.12004

Hartley, J. & 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/economie/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. doi: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. doi : 10.3917/gmp.032.0007

Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E. et Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work–family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*. doi:10.1080/02678370801975842

Institut de la statistique du Québec. (2008). *Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, cycle 1.2 Santé et Bien-être*.

IRIS. (2018). *Faut-il réduire le nombre de fonctionnaires au Québec?* https://iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2021/03/caq1_WEB.pdf

Iversen, J., Nielsen, P. A. et Norbjerg, J. (1999). Situated assessment of problems in Software Development. *Database for Advances in Information Systems*, 30(2), 66-81. https://doi.org/10.1145/383371.383376

Jalette, P., Grenier, J.-N. et Hains-Pouliot, J. (2012). Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences disparates. *Relations industrielles*, *67*(4), 567-589. https://doi.org/10.7202/1013195ar

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F. et Johnson, G. (2014). *Stratégique* (10e éd.). Pearson France.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. et Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship : A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. et Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 9-18. doi:10.1016/j.ijhm.2013.02.001

Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Kast, F. E. et Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management : a systems and contingency approach* (4e éd.). McGraw-Hill.

Kazanjian, R. et Drazin, R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*, 35(12), 1489-1503. http://www.jstor.org/stable/2632234.

Kelloway, E. K. et Day, A. L. (2005). La constitution d'un milieu de travail sain : ce que nous savons jusqu'à maintenant. *Revue canadienne des Sciences du Comportement*, *37*(4), 236-249. https://doi.org/10.1037/h0092529

Kerce, W.E. et Booth-Kewley, S. (1993) Quality of work life surveys in organisations : Methods and benefits. In Sage Focus (Ed.), *Improving Organisational Surveys : New Directions, Methods, and Applications*, Sage Publications, 188-209.

Keyes, C. L. M. (2006). Subjective Well-Being in Mental Health and Human Development Research Worldwide : An Introduction. *Social Indicators Research*, *77*(1), 1-10. https://doi.org/10.1007/s11205-005-5550-3

Keyes, C. L. M. et Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. Dans A. P. Association (dir.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (p. 411-425).

Kiernan, W.E. et K. Knutson. (1990). Quality of work life. In R. L. Schalock et M. J. Begab (dir), *Quality of life: Perspectives and issues*, xii : American Association of Mental Retardation, DC Washington

Koenig, G. (1993). *Les theories de la firme.* Editions Economica

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management : is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863

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 litterature review. *Public Administration*, *92*(1), 1-20. https://doi.org/10.1111/padm.12040

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. et Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *50*(8), 904-915. doi:10.1097/JOM.0b013e31817e918d

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), p. 66-70.

Lallement, M., Bevort, A., Jobert, A. et Mias, A. (2012). *Dictionnaire du travail* (édité par A. Bévort). Presses universitaires de France.

Landry, G., Daneau, P., Provost Savard, Y., Vautier, A. et Dima, J. (2019). Déterminants organisationnels de la santé des travailleurs : une revue systématique de méta-analyses. *Humain et organisation*, *5*(1), 9-19. https://www.sqpto.ca/userfiles/files/10083-Avril_2019_Volume_5_N_1_thematique_NumeroComplet_v2.pdf

Larivière, C. (2012). Comment les travailleurs sociaux du Québec réagissent-ils à la transformation du réseau public ? *Intervention*, *136*(1), 30-40. http://www.revueintervention.org/sites/default/files/intervention_136_3._comment_les_ts.pdf

Larouche, V. et Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles*, *38*(3), 568-597. https://doi.org/10.7202/029379ar

Larousse (2021). Internet Média, https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/raison/66270

Lau, R. S. M. et May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, *9*(3), 211-226. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090302

Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.). (2018). *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec.

Lavarde, A.-M. (2008). *Guide méthodologique de la recherche en psychologie*. De Boeck.

Le Capitaine, C. et Gagnon, M. (2019). Le ressenti du corps professoral des universités québécoises à l'égard de leur qualité de vie au travail : quelles différences entre les hommes et les femmes ?. *Éducation & formation*, DEPP, L'égalité entre les filles et les garçons, entre les femmes et les hommes, dans le système éducatif, 4(99), 87-110.

Le Devoir. (2017). Une modernisation des normes du travail réclamée par des élus | Le Devoir. Repéré 30 juillet 2018, à https://www.ledevoir.com/non-classe/511808/une-coalition-reclame-une-modification-des-normes-du-travail

Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S. et Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Le travail humain*, *77*(4), 351-372. https://doi.org/10.3917/th.774.0351

Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N. et Houlfort, N. (2012). Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Canadian Public Administration*, 55(2), 291-314. doi:10.1111/j.1754-7121.2012.00223.x

Lemelin, M. et McNeil, J. (1982). *Productivité et qualité de vie au travail*. Les éditions agence d'ARC INC.

Lemire, L., Charest, E.-A., Martel, G. et Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines* (2e éd.). 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. doi:10.1016/j.hrmr.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), 97. doi:10.3917/neg.019.0097

Levine, M. F., Taylor, J. C. et Davis, L. E. (1984). Defining Quality of Working Life. *Human Relations*, *37*(1), 81-104. https://doi.org/10.1177/001872678403700105.

Lindsay, C., Findlay, P., McQuarrie, J., Bennie, M., Corcoran, E. D. et Van Der Meer, R. (2018). Collaborative Innovation, New Technologies, and Work Redesign. *Public Administration Review*, *78*(2), 251-260. https://doi.org/10.1111/puar.12843

Liu, J., Siu, O. et Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being : The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, *59*(3), 454-479. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x

L'Observatoire de l'administration publique-ENAP (2012). L'effectif public. *L'état québécois en perspective*. https://cerberus.enap.ca/Observatoire/6124/Structure_et_taille_de_l_etat.enap

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, In Dunnette M.D. (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago, Rand McNally.

Long, N. E. (1990). Conceptual Notes on the Public Interest for Public Administration and Policy Analysts. *Administration & Society*, *22*(2), 170-181. https://doi.org/10.1177/009539979002200202

Lugan, J.-C. (2009). *La systémique sociale.* Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/la-systemique-sociale--9782130575528.htm

MacKeigan, L. D. et Pathak, D. S. (1992). Overview of health-related quality-of-life measures. *American Journal of Health-System Pharmacy*, *49*(9), 2236-2245. https://doi.org/10.1093/ajhp/49.9.2236

Maltais, D. (2012). Performance et gestion de la performance. Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=69

Maltais, D. et Rinfret, N. (2015). *Trente ans de Nouveau management public : Quelles conclusions tirer sur le plan du leadership?* Les nouveaux modes de prestation de services, Paris, France (p. 2).

Maltais, D. et Rinfret, N. (2008). Who wields power…leaders or followers? *Canadian Government Executive*, 26-27. http://canadiangovernmentexecutive.ca/who-wields-powerleaders-or-followers/

Marchand, A., Haines, V. Y., Harvey, S., Dextras-Gauthier, J. et Durand, P. (2016). Health and Stress Management and Mental-health Disability Claims : Health and Stress Management. *Stress and Health*, *32*(5), 569-577. doi:10.1002/smi.2663

Marchesnay, M. (2009). *Le « petit entrepreneur » en développement durable- Essai de typologie*. 4e congrès du RIODD, Lille, France.

Marshall, G. S. et Choudhury, E. (1997). Public Administration and the Public Interest: Re-Presenting a Lost Concept. *American Behavioral Scientist*, *41*(1), 119-131. https://doi.org/10.1177/0002764297041001009

Martel, J.-P. et Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, *77*(2), 333-368. doi:10.1007/s11205-004-5368-4

Martineau, S., Simard, D. et Gauthier, C. (2001). Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 22, 3-32. Repéré à http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero22/22Martineau3.pdf

Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed). Thousand Oaks, Sage Publications.

Masse, M. (2017). Fonction publique, la qualité de vie au travail (QVT) quitte le côté obscur. *Gestion & Finances publiques,* 3, 93-98. doi:10.3166/gfp.2017.00055

Mayo, E. (1977). *The human problems of an industrial civilization*. Arno Press.

Mazouz, B. (dir.). (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.

Mazouz, B. et Rousseau, A. (2016). Introduction : La gestion stratégique des administrations publiques. Une approche de la stratégie par les résultats de la gestion publique. *Revue Internationale des Sciences administratives*, *82*(3), 439-445. https://doi.org/10.3917/risa.823.0439

Mazouz, B. et Tardif, M. J. B. (2010). À propos de performance : L'Arlésienne de la sphère publique. Dans D. Proulx (Éd.), *Management des organisations publiques : Théorie et applications* (2e éd., rev.corr). Presses de l'Université du Québec.

Mercier, J. (2010). *L'administration publique : de l'École classique au nouveau management public* (7e éd.). Les Presses de l'Université Laval.

Mercier, S. et Gond, J.-P. (2005). La théorie des parties prenantes. *Working Papers CREGO*. https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1050502.html

Metcalfe, H. C. et Urwick, L. F. (2003). *Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett* (édité par H. and Row). New York : Routledge. Repéré à http://proxy.uqar.ca/login?url=http://www.tandfebooks.com/isbn/9780203486214

Mettler, T. (2011). Maturity assessment models: A design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*, 3(1-2), 81-98. ISSN: 17562511.

Michaud, N. (2017). *Secrets d'États ? les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.

Ministère de la Famille et Secrétariat du travail (2017). *Les pratiques d'affaires en matière de conciliation travail-famille : une étude exploratoire auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d'activité*. https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conciliation/RapportCTF.pdf

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2021). Indicateurs. https://www.mamh.gouv.qc.ca/ovt/indicateurs/

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social (2013). Accord national interprofessionnel. QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL. Accord du 19 juin 2013. *Journal officiel*. https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

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.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2020b). Plan d'action pour la main-d'œuvre, marché du travail. https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/marche/index.asp

Mintzberg, H. (2019). *Histoires pour gestionnaires insomniaques : ce que les vaches, les mauvaises herbes et les œufs peuvent nous apprendre sur la gestion*. Les éditions de L'HOMME.

Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation, Agence d'Arc.

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

Monkevičius, A. (2014). Quality of Working Life Concept and Empirical Indicators. *Intellectual Economics*, *8*(1), 8-24. https://doi.org/10.13165/IE-14-8-1-01

Moore, M. H. (1995). *Creating public value : strategic management in government*. Harvard University Press.

Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens, Mental health at work : keeping it meaningful, Resumen. *Gestion*, *35*(3), 34-40. doi:10.3917/riges.353.0034

Morin, E. (2008a). Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? *Objectif prévention*, *31*(2), 10-14. Repéré à http://www.ohdq.com/Ressources/Documents/SensAuTravail.pdf

Morin, E. (2008b). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (édité par IRSST (Québec)). Montréal, Québec. : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité to travail du Québec. Repéré à http://www.deslibris.ca/ID/252536

Morneau Shepell (2020). *Employers Connect. Workplace Mental Health Summit 2020.* https://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/92072/employers-connect-workplace-mental-health-summit-2020-vancouver.pdf

Morneau Shepell. (2018). *Santé mentale en milieu de travail sur les affaires*. https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/r%C3%A9percussions-de-la-sant%C3%A9-mentale-en-milieu-de-travail-sur-les-affaires

Morneau Shepell. (2017). *Tendances en ressources humaines pour 2018*. Repéré à http://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/90161/tendances-en-ressources-humaines-pour-2018.pdf

Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J. et Antes, A. L. (2009). Leadership Research: Traditions, Developments and Current Directions. Dans Buchanan, D. et Bryman, A. (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (p. 111-127). Sage Publications.

Nadler, D. A. et Lawler, E. E. (1983). Quality of work life : Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, *11*(3), 20-30. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7

Nayak, S. et Joshi, H. (2012). Quality of work life among IT professionals in SME's in select cities of India. *GSTF Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, *1*(1), 151-157. 10.5176_2251-2853_1.1.24

Nielsen, K. et Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, *23*(4), 313-329. doi:10.1080/02678370903385106

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. et Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals : A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, *46*(9), 1236-1244. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001

Nuria Noguer, 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

Nutt, P. C. (1992). *Managing planned change*. Prentice Hall & IBD.

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. doi:10.3917/risa.793.0521

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2015). *Cadre d'action de l'OCDE*. Forum politique de l'OCDE à haut niveau sur la santé mentale et l'emploi, La Haye (p. 19). https://www.oecd.org/fr/forum-sante-mentale-et-emploi/documents/CADRE-d'ACTION-de-l'OCDE.pdf

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2014). *Fit mind, Fit job*. OCDE. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/fit-mind-fit-job_9789264228283-en#page15

Organisation mondiale de la santé (OMS). (2017). *Protection de la santé des travailleurs*. http://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health

Organisation mondiale de la santé (OMS). (2015). Site Internet. http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr/

Organisation mondiale de la santé (OMS). (2005). *Mental Health policies and programmes in the workplace*.

Organisation mondiale de la santé (OMS). (1996). Les gens et leur santé. Quelle qualité de vie? Groupe OMS Qualité de vie, Forum mondial de la santé, volume 17 (4) p.384-386

Organisation mondiale de la santé (OMS). (1976). Déclaration d'ouverture du Président directeur général des discussions techniques de la vingt-neuvième assemblée mondiale de la santé sur les aspects sanitaires des établissements humains. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/189614/1/WHA29_TD-4_fre.pdf?ua=1

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, Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé.

Paarlberg, L. E. et Bielefeld, W. (2009). Complexity Science- An Alternative Framework for Understanding Strategic Management in Public Serving Organizations. *International Public Management Journal*, *12*(2), 236-260. https://doi.org/10.1080/10967490902865180

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin. https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045.htm

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. doi: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. doi: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. doi: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*. Symposium conduit dans le cadre du 74e congrès annuel de la Société canadienne de psychologie, Québec, Canada.

Parenteau, C., Séguin-Lemire, A. et Dagenais-Desmarais, V. (2017). Performance et monde du travail : analyser autrement la performance contextuelle en lien avec la santé psychologique ? *Humain et organisation*, 3(2), 1-12. Repéré à http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/V3N2_Article1.pdf

Parenteau, R. (1997). L'administration publique du Québec : à l'orée du 21e siècle. *Canadian Public Administration/Administration Publique du Canada*, *40*(2), 186-203. https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1997.tb01505.x

Pautasso, M. (2014). Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature. *Kinésithérapie la Revue*, *14*(149), 30-34. https://doi.org/10.1016/j.kine.2014.01.008

Pedros, M. M. (2012). *L'influence des traits de personnalité et des facteurs situationnels liés au travail sur le développement de l'épuisement professionnel et sur la performance au travail chez les employés du service à la clientèle* [mémoire, HEC]. https://scholar.google.fr/scholar?q=pedros+2012+influence+des+traits+de+personnalit%C3%A9&btnG=&hl=fr&as_sdt=0%2C5

Pellerin, S. et Cloutier, J. (2021). Étude sur le bien-être psychologique des cadres : résultats préoccupants [document en préparation. Thèse de doctorat, École des sciences de la gestion de l'UQAM].

Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion*, *30*(2), 24-33. 10.3917/riges.302.0024

Perrault, A., Bernier, P., Roy, F. et Wilhelmy, D. (2013). *Attirer et retenir des titulaires compétents à la tête de l'administration gouvernementale : un enjeu crucial de gouvernance*. https://www.mce.gouv.qc.ca/publications/2013-12-rapport-emplois-tes.pdf.

Perrot, S. et Ederlé, N. (2002). *GRH et vision stratégique : un éclairage croisé*. Congrès de l'AGRH, Nantes (p. 16).

Pestiau, P. (2009). *Assessing the performance of the public sector*. Annals of Public and Cooperative Economics.

Pettigrew, A. M. et Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success* (Wiley). Blackwell.

Pierre, X. et Tremblay, D.-G. (2012). Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels : agir sur les pratiques de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, *91*(4), 17. doi:10.3917/resg.091.0017

Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L. et Tuure, V. M. (2011). Productivity and Financial Benefit of well-being at work. *Management Services*, *55*(3), 12-13. https://banques.enap.ca:2081/docview/900727697?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Piney, C., Nascimento, A. et Gaudart, C. (2016). Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés. *Relations industrielles*, *70*(4), 766-787. https://doi.org/10.7202/1034903ar

Piotte, J.-M. (1983). Maurice BOISVERT (et le groupe d'étude de travail des H.E.C.), La qualité de la vie au travail. *Recherches sociographiques*, *24*(1), 139. https://doi.org/10.7202/056028ar

Plante, C. (2020). La pénurie d'enseignants, le plus grand défi de 2020, selon le ministre Roberge. *Le Soleil numérique*. https://www.lesoleil.com/actualite/education/la-penurie-denseignants-le-plus-grand-defi-de-2020-selon-le-ministre-roberge-25b91f7756be78567de1f7f27065e7f4

Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2017). *Public management reform : a comparative analysis - into the age of austerity* (4e éd.). Oxford University Press.

Pöppelbub, J. et Röglinger, M. (2011). *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management*. Congrès ECIS, Actes de conférence, Helsinki, (28), 12 p. http://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/.

Porter, I. (2019, 30 septembre). *La CSN cherche à s'attaquer aux préjugés sur le secteur public*. Le Devoir. https://www.ledevoir.com/politique/quebec/563738/secteur-public-la-csn-cherche-a-s-attaquer-aux-prejuges

Porter, M. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier Macmillan.

Porter, M. (1980). *Competitve Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Republished with a new introduction, 1998)). Free Press.

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

Radio-Canada. (2018). L'ère des cubicules gris des fonctionnaires québécois tire à sa fin. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1083202/modernisation-cubicules-gris-fonctionnaires-gouvernement-quebec

Radio-Canada. (2020). *Québec lance son programme de recrutement de 10 000 préposés aux bénéficiaires*. Radio-Canada.ca. Radio-Canada.ca. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1708492/quebec-pandemie-bilan-2-juin

Raîche, G. et Noël-Gaudreault, M. (2008). Article de recherche théorique et article de recherche empirique : particularités. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 34(2), 485-490. doi:10.7202/019691ar

Randhawa, G. et Arora, S. (2016). An Insight into Conceptualization of Quality of Work Life. *Pacific Business Review International*, *8*(10), 93-99.

Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*. Université de Grenoble.

Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., Armstrong, D. J. et Reid, M. F. (2010). Potential Absorptive Capacity of State IT Departments : A Comparison of Perceptions of CIOs and IT Managers. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *20*(1), 68-90. https://doi.org/10.1080/10919390903482325

Rinehart, J. (2008). Improving the quality of working life through job redesign : work humanization or work rationalization? *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de Sociologie*, *23*(4), 507-530. doi:10.1111/j.1755-618X.1986.tb00820.x

Rinfret, N. et Lagacé, M. C. (2016). *Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* [Rapport de recherche]. Chaire la Capitale en leadership dans le secteur public, ENAP.

Robbins, S. P. (1989). *Organisational Behaviour Concepts, Controversies and Applications*. Anglewood Cliffs,The NJ, Prentice Hall.

Rodríguez-Muñoz, A. et Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work : A special issue introduction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *29*(3), 95-97. https://doi.org/10.5093/tr2013a14

Roland-Lévy, C., Lemoine, J. et Jeoffrion, C. (2014). Health and well-being at work : The hospital context. *European Review of Applied Psychology*, *64*(2), 53-62. https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.01.002

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.

Rousseau, J.-J. (1822). *Du contrat social,ou Principes du droit politique*. À la lib.constitutionnelle de Brissot-Thivars

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.

Royuela, V., López-Tamayo, J. et Suriñach, J. (2008). The Institutional vs. the Academic Definition of the Quality of Work Life. What is the Focus of the European Commission ? *Social Indicators Research*, *86*(3), 401-415. https://doi.org/10.1007/s11205-007-9175-6

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

Rutgers, M. R. (2008). Sorting Out Public Values ? On the Contingency of Value Classification in Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, *30*(1), 92-113. https://doi.org/10.1080/10841806.2008.11029617

Safy-Godineau, F., Fall, A. et Carassus, D. (2020). Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme maladie dans la fonction publique territoriale. *Revue de gestion des ressources humaines*, *116*(2), 45-67. 10.3917/grhu.116.0045

Salanova, M., Agut, S. et Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217-1227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217

Santé et Services sociaux Québec. (2018). Statistiques de santé et de bien être selon le sexe - Tout le Québec. Repéré à http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/statistiques-de-sante-et-de-bien-etre-selon-le-sexe-volet-national/stress-quotidien-eleve-au-travail/

Santosh, L. P. et Swadi, S. Y. (2014). Quality of Work Life : A Review. *PARIPEX- Indian Journal of Research*, *3*(11), 146-148.

Sardas, J.-C., Dalmasso, C. et Lefebvre, P. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation. Revue française de Gestion, 5(5), 69-88.

Saridakis, G., Lai, Y. et Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance : A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 87-96. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005

Schalock, R. L. (1993). La qualité de vie : Conceptualisation, mesures et application. *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, *4*(2), 137-151.

Schein, E. H. (1996). Culture : The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, *41*(2), 229. doi:10.2307/2393715

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1st ed). Jossey-Bass Publishers.Schein, E. H. (1996). Culture : The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, *41*(2), 229. doi:10.2307/2393715

Schuler, R. S. et MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, *23*(3), 241-255. https://doi.org/10.1002/hrm.3930230304

Seashore, S. E. (1975). Defining and measuring the quality of working life. In L. E. Davis and A. B. Cherns (eds.), *The Quality of Working Life* (Free Press, New York), 105–118.

Seawright, J. et Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: a menu of qualitative and quantitative options. Political Research Quarterly, 61(2), 294-308. https://doi.org/10.1177/1065912907313077

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (dir.) (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). (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec. http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/GuideGestionAxeeResultat.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor (2012a). *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competences.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor (2012b). *Une fonction publique moderne au service des Québécois: stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*. Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec. http://www.deslibris.ca/ID/237174.

Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (2020). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* [sondages]. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux.html

Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (1999). *Politique de télétravail*. Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/sct-tbs/BT43-173-1999-fra.pdf

Schalock, R. L. (1993). La qualité de vie : Conceptualisation, mesures et application. *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, *4*(2), 137-151.

Skrovan, D. J. (1983). *Quality of work life: perspectives for business and the public sector* (édité par American Society for Training and Development). Addison-Wesley Pub. Co.

Silva, F. et Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36, 340-365. https://doi.org/10.3917/mav.036.0340

Silveri, F. (2017). Peut-on compenser des conditions de travail nocives ? L'apport du modèle Exigences-Ressources. *@GRH*, 24 (3), 29-53. doi:10.3917/grh.173.0029

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. et Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, *55*(3), 241-302. https://doi.org/10.1023/A:1010986923468

Sojka, L. (2014). Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment. *Sociologia - Slovak Sociological Review*, *46*(3), 283-299.

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*, *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*. Sage Publications.

Statistique Canada. (2019). Emploi selon la catégorie de travailleur, données mensuelles désaisonnalisées. Tableau 14-10-0288-02. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410028802&pickMembers%5B0%5D=1.6&pickMembers%5B1%5D=3.1

Stiglitz, J., Sen, A. et Fitoussi, J.P. (2009). *Richesse des nations et bien-être des individus. Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Rapport au président de la République. Odile Jacob.

St-Onge, S., Brun, J.-P., Haines, V. et Guerrero, S. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5e édition. Chenelière éducation.

St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial Relations*, *57*(3), 491-516. doi:10.7202/006887ar

Šverko, B. et Galić, Z. (2014). The Perceived Quality of Working Life in Croatia and the European Union. *Drustvena istrazivanja*, *23*(4), 557-575. https://doi.org/10.5559/di.23.4.01

Tanquerel, S. et Condor, R. (2020). Chief Happiness Office : quelles contributions au bien-être en entreprise ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *140*(2), 5-18. https://doi.org/10.3917/geco1.140.0005

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-190. doi:10.5465/1556375

Testart, A. (2004). *La servitude volontaire*. Errance.

Tornare, J. et Rinfret, N. (2019a). La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail. *Humain et organisation*, *5*(1), 29-43. http://www.sqpto.ca/client_file/upload/HumainetOrganisation/4_Avril_2019_Volume_5_N_1_thematique_Tornare_et_Rinfret_vfinale.pdf

Tornare, J. et Rinfret, N. (2019b). *L'implantation de politiques stratégiques de qualité de vie au travail au sein d'organisations publiques québécoises : Quelles parties prenantes? Quels sont leurs rôles et motivations?* 87e congrès de l'ACFAS. Gatineau, Québec.

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.

Tornare, J. et Rinfret, N. (2017, mai). *La qualité de vie au travail : au cœur de la performance*. Communication présentée au 85e congrès de l'ACFAS, Montréal, Québec. Non disponible en ligne.

Tornare, J., Rinfret, N., Grenier, J. et Ouédraogo, M. (2019). Contre les idées reçues : La gestion du changement au sein de l'administration publique vue par une nouvelle génération de gestionnaires. Dans R. Bernier, S. Paquin et G. Laforest (dir.), *L'État québécois : où en sommes-nous?* (p. 5-21). Presses de l'Université du Québec.

Townley, B., Cooper, D. J. et Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, *24*(7), 1045-1071. https://doi.org/10.1177/01708406030247003

Tremblay, D.-G. (2017). Articulation emploi-famille: le secteur de l'économie sociale, un secteur innovateur en matière de GRH? *@GRH,* 23, 121-145. doi:10.3917/grh.172.0121

Tremblay, D.-G. (2014a). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. (2014b). Conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates : des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier ? *Canadian Journal of Women and the Law*, *26*(2), 402-426. doi:10.3138/cjwl.26.2.08

Tremblay, D.-G. (2005). *De la Conciliation Emploi-Famille à une Politique des Temps Sociaux*. Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. (2003). *Articulation emploi-famille et nouveaux enjeux sociétaux : les sources de difficultés et les perspectives de solution* (nº 2003-5). Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Repéré à http://www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-05.pdf

Trist, E. L. et Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting : An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, *4*(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Turcotte, P.-R. (1988). *QVT, la qualité de vie au travail : Une voie vers l'excellence*. Agence d'Arc : Télé-université.

Van Buren, H. J., Greenwood, M. et Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, *21*(3), 209-219. doi:10.1016/j.hrmr.2011.02.004

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. et Venkataraman, S. (2008). *The innovation journey*. Oxford University Press.

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

Van Steenbergen, M., R. Bos, S. Brinkkemper, I. Van de Weerd et Bekkers, W. (2010). The design of focus area maturity models : Global perspectives on design science research, in *Global Perspectives on Design Science Research*, R. Winter, J. Zhao and S. Aier (dir.), St.Gallen, Switzerland, Springer, 317-332.

Vézina, M. (2018). Ancrages politiques et théoriques de la Loi sur la santé et la sécurité au travail au Québec. Dans *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (p. 9-23). Presses de l'Université du Québec.

Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S. et Prud'homme, M. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Institut national de santé publique Québec, IRSST. http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2069276

Von Bertalanffy, L. (2012). *Théorie générale des systèmes*. Dunod.

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.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life : What Is It? Sloan Management Review, 15(1), 11-21.

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

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell Publishers.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

WHOQOL Group (1994). The Development of the WHO Quality of Life Assessment Instrument (The WHOQOL) in Orley J et Kuyken W (eds). Quality of Life Assessment: International Perspectives. Berlin. Springer-Verlag. 1994; 41-57. 10.1007/978-3-642-79123-9-4

Wils, T., Guérin, G. et Le Louarn, J.-Y. (1991). *La planification stratégique des ressources humaines*. Presses de l'Université de Montréal.

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. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x

Wright, T. A. et Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(1), 1-23. 10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1:AID-JOB885>3.0.CO;2-W

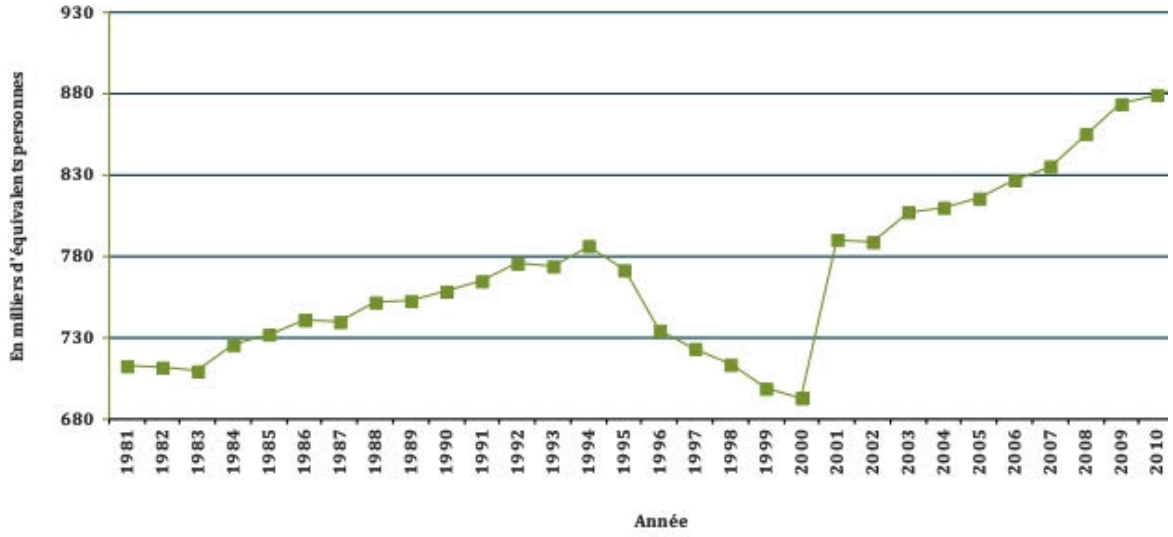
Zelenski, J., Murphy, S. et Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, *9*(4), 521-537. 10.1007/s10902-008-9087-4

ANNEXE A
Évolution de l'effectif public au Québec de 1981 à 2010

Au Québec, l'évolution de l'effectif public a connu une faible augmentation du nombre d'employés pour la période 1980-1990 (+0,7 %), identique à celle de l'ensemble de l'économie (L'Observatoire de l'administration publique-ENAP, 2012). Les réformes liées aux NMP entreprises dans le cadre d'une conjoncture économique difficile ont suivi cette période de statu quo et se sont traduites par une forte attrition de la masse salariale au cours de la décennie suivante (Gow, 1994; L'Observatoire de l'administration publique-ENAP, 2012). On constate ensuite pour la période 2001-2011 une augmentation de l'effectif de la fonction publique québécoise. Il est cependant à noter que cette évolution est fortement différenciée selon les secteurs. Selon les termes du Système de gestion financière de Statistique Canada, l'effectif de l'administration publique provinciale et celui des entreprises publiques sont à la baisse, tandis que l'on constate une augmentation plus ou moins importante pour les administrations fédérales, locales, de santé et d'éducation au Québec (L'Observatoire de l'administration publique-ENAP, 2012).

Ci-dessous figure l'évolution de l'effectif public au Québec pour la période 1981 à 2010, en milliers d'équivalents personnes :

Évolution effectif public au Québec 1981-2010



Source : Adaptation libre de L'Observatoire de l'administration publique-ENAP (2012).

ANNEXE B
Guide d'entretien

Chercheur principal : Jessica Tornare

Directeur de thèse : Natalie Rinfret

Projet de recherche : La qualité de vie au travail en tant que politique stratégique : étude de cas multiples du secteur public

Guide d'entretien (semi-dirigé)

Préambule :

1) Brève présentation (praticienne, doctorat ENAP auprès de la professeure N.R, programme Cercle des Jeunes Leaders)

2) Rappels objectifs généraux étude: explorer des programmes de qualité de vie au travail en lien avec la performance au sein des organisations publiques, dans le but de contribuer à l'accumulation de connaissances dans le domaine de la santé et performance au travail et de favoriser la compréhension des politiques/programmes de qualité de vie au travail. Comprendre la réalité de ce qui est vécu sur le terrain par les praticiens- dans le cadre d'une discussion.

Votre participation est limitée à cet entretien d'une heure, elle ne vous engage à rien d'autre.

Comité éthique ENAP- rappel anonymat organisation et participants

Les méthodes de recherche: l'entrevue semi-dirigée enregistrée (aspect logistique, pour ne rien oublier, je serai la seule personne à les réécouter pour les retranscrire avant de les effacer, si vous en êtes d'accord bien sûr) et l'analyse documentaire.

Voici le formulaire de consentement. Avez-vous des questions à ce stade ?

Signature formulaire de consentement.

Lancement de l'enregistrement.

Questionnaire

Partie 1 : Origine et définition de la qualité de vie au travail et de la politique [21]

1) Qu'est-ce qu'un programme ou une politique de qualité de vie au travail ?
2) Selon vous, quels sont les avantages/enjeux à développer une politique de qualité de vie au travail ?
3) Selon vous, quels sont les inconvénients/risques à développer une politique de qualité de vie au travail ? *[Coûts, attentes…]*
4) De votre point de vue, comment et pourquoi, au sein de l'organisation, a été initié un programme/politique de QVT ? *[Pourquoi : évènement en particulier, les dates/les acteurs clés à l'origine, motifs/valeurs[22]]*

Partie 2 : Exploration de la politique de qualité de vie au travail

5) Pourriez-vous me parler des éléments/axes que vous considérez comme prioritaires de votre politique de qualité de vie au travail ? Qu'en pensez-vous ? *[Différentes mesures, communication, participation, budget ?]*. Demander des exemples de mesures\actions concrètes
6) Comment avez-vous structuré cette démarche de qualité de vie au travail, quelles étapes ? *[Avec qui, rôles et interactions des acteurs clés/parties prenantes, communication, difficultés/facilités; moyens humains et financiers]*
7) Pourriez-vous me parler des étapes subséquentes, comment cela s'est passé après ? *[Mise en œuvre, suivi; rôles et interactions des acteurs clés, communication, difficultés/facilités, moyens humains et financiers, indicateurs de suivi]*
8) À votre niveau, qu'est-ce que vous pensez des bilans/évaluation des/du programme QVT ? *[Type de résultats (humains, financiers), évaluation régulière et forme, indicateurs, performance organisationnelle ou juste RH]*
9) Voyez-vous d'autres impacts du programme de QVT
10) Est-ce que vous avez d'autres points à aborder ?

Conclusion:

- Quelles personnes/acteurs clés me recommandez-vous de rencontrer pour la suite ? Quels documents devrais-je consulter pour mieux comprendre ce que vous avez fait et les résultats, pourriez-vous me les transmettre ?
- Remerciements- Revenir vers vous si j'ai des questions à l'analyse et bien sûr pour vous transmettre les résultats du projet.

[21] Le terme « politique » a été remplacé par « stratégie » pour toutes les parties de la thèse, à l'exception du chapitre 7.

[22] Le terme motifs est utilisé ici au sens de raisons (voir définition dans le glossaire).

ANNEXE C
Courriel avant entretien

Bonjour xxxx,

Je vous confirme notre rendez-vous du xxxi, à xxx, dans les locaux de xxxx. Je vous communiquerai le numéro de salle dès qu'il sera disponible.

Vous trouverez ci-dessous le détail du projet de recherche et je reste à votre disposition pour toute question.

Ce projet a été approuvé par le comité éthique de l'ÉNAP (CÉR-ÉNAP 2017-20): les résultats du projet de recherche seront communiqués aux participants et les données transmises, comme le nom des participants, seront rendus anonymes.

Vous remerciant d'avoir donné une suite favorable à ma demande,
Meilleures salutations.

Jessica Tornare

Ph.D. (c), EMBA, assistante de recherche et chargée de cours
Cellulaire: 438-399-1844
Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public
École nationale d'administration publique
4750, Henri-Julien
Montréal (Québec) H2E2R8

Résumé du projet de recherche:
Contexte : Malgré l'augmentation des coûts engendrés par l'absence de qualité de vie au travail et les bénéfices qu'elle peut apporter, peu d'études analysent la qualité de vie au travail au niveau organisationnel. D'autant que les outils de mesure existants se concentrent généralement sur la qualité de vie au travail des individus, et ne permettent pas d'appréhender la qualité de vie au travail comme un instrument de gestion composé d'un portefeuille d'actions clés.

Objectifs de la recherche : L'objectif général de cette recherche est de contribuer à l'exploration et à l'analyse de démarches stratégiques de qualité de vie au travail en lien avec la performance au sein des organisations publiques. Trois objectifs spécifiques sont poursuivis et correspondront chacun à une étude publiée sous forme d'article scientifique[1] :
a) élaborer d'un modèle d'analyse et d'évaluation de la qualité de vie au travail en tant que politique stratégique de l'organisation (article en préparation) ;
b) explorer les motifs des dirigeants du secteur public quant à l'implantation d'une politique stratégique de qualité de vie au travail (2018) ;
c) comparer, identifier et analyser les caractéristiques de la mise en œuvre de politiques stratégiques de qualité de vie au travail et les liens avec la performance au sein d'organisations publiques (2018).
Les outils de collecte utilisés seront l'entrevue semi-dirigée auprès du dirigeant de l'organisation, de 4 à 5 personnes clés de l'organisation (Directeur des ressources humaines, partie prenante de l'organisation de tutelle, représentants des salariés, représentant des usagers, gestionnaires) et l'analyse documentaire. Cette étude a pour vocation de contribuer à l'accumulation de connaissances dans le domaine de la santé et de la performance au travail et de diffuser et favoriser l'alignement des politiques de qualité de vie au travail à la stratégie de l'organisation. Cette recherche a été approuvée par le comité d'éthique de l'ÉNAP (CÉR-ÉNAP 2017-20). Tous les documents et entretiens seront rendus anonymes et les résultats de l'ensemble du projet de recherche seront communiqués aux organisations participantes.

Présentation des chercheurs :
Jessica Tornare est titulaire d'un Executive MBA d'HEC Paris et d'une maitrise en finance et contrôle de gestion. Avec plus de 20 ans d'expérience dans les secteurs publics et privés, dans des postes de direction, elle a très souvent été confrontée à des problématiques de motivation, de qualité de vie au travail et de performance. En 2015, elle a choisi d'entamer des recherches scientifiques, dans le cadre d'un doctorat, sur la qualité de vie au travail et la performance pour faire progresser ce sujet au sein

ANNEXE D
Informations préalables et formulaire de consentement

Formulaire de consentement et informations préalables pour une recherche menée sous la responsabilité des chercheurs de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche dans le cadre d'une thèse en administration publique. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet. Si certaines informations ne sont pas claires, n'hésitez pas à poser des questions.

TITRE DU PROJET

La qualité de vie au travail en tant que politique stratégique : étude de cas multiples du secteur public.

Numéro de projet : CÉR-ÉNAP 2017-20

NOM ET COORDONNÉES DU CHERCHEUR PRINCIPAL

Jessica Tornare, MBA, Ph. D. (c)
ENAP
4750, avenue Henri-Julien
Montréal (Québec) H2T3E5
Jessica.tornare@enap.ca
Cellulaire: (438) 399-1844

Professeur superviseur :
Nathalie Rinfret, Ph. D., Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership du secteur public

BUTS DE L'ÉTUDE ET DÉROULEMENT

Cette étude a pour buts de faciliter le développement et le soutien des démarches de qualité de vie au travail en lien avec la performance dans le secteur public. Elle permettra de contribuer à l'accumulation de connaissances dans le domaine de la santé et de la performance au travail et de diffuser et favoriser l'alignement des politiques de qualité de vie au travail à la stratégie de l'organisation.

Deux objectifs spécifiques sont poursuivis et correspondront chacun à une étude publiée sous forme d'article scientifique, dans le cadre d'une thèse par articles :

1) explorer le rôle, les motifs et motivations [23]de dirigeants du secteur public quant aux politiques ou programmes stratégiques de qualité de vie au travail;
2) comparer et identifier les caractéristiques de la mise en œuvre de politiques ou programmes stratégiques de qualité de vie au travail et les liens avec la performance au sein d'organisations publiques.

Les outils de collecte utilisés sont l'entrevue semi-dirigée et l'analyse des documents fournis par l'organisation.

NATURE DE VOTRE PARTICIPATION

L'entretien devrait prendre environ une heure de votre temps.
Vous êtes libre de ne pas répondre aux questions que vous jugez embarrassantes.

INFORMATION ET CONFIDENTIALITÉ

L'anonymat est assuré. Seuls les résultats globaux seront diffusés dans les publications. Ainsi, ni votre nom, ni celui de votre organisation n'apparaîtront dans aucune publication tirée de cette thèse.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à l'étude est volontaire. Vous êtes libre d'y participer ou de ne pas y participer de même que de vous en retirer en tout temps sur simple avis verbal.

ÉTHIQUE

Ce protocole a été étudié par le Comité d'éthique de la recherche de l'ENAP. Si vous avez des questions sur vos droits en tant que participant à cette étude, vous pouvez rejoindre le président du comité, le professeur Jacques A. Plamondon, au 418-641-3000 au poste 6149 ou par courriel à jacques.plamondon@enap.ca.

[23] Les termes motifs/motivation sont utilisés ici au sens de raisons (voir définition dans le glossaire).

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TITRE DU PROJET

La qualité de vie au travail en tant que politique stratégique : étude de cas multiples du secteur public.

ACCEPTATION DE LA PARTICIPATION À L'ÉTUDE

J'ai bien compris ce qui suit :
- J'ai lu et compris le document d'information
- Ma participation à cette recherche est volontaire
- Je peux me retirer à n'importe quel moment de cette étude
- Je recevrai une copie du document d'information et du formulaire de consentement
- J'accepte de participer à l'étude

Date :

Nom du participant :

Signature du participant :

_____

RESPONSABLE DE L'ÉTUDE ET RÉPONDANT ÉTHIQUE

Je soussigné(e), _____, certifie avoir expliqué au signataire intéressé les termes du présent formulaire et avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard. Je réponds de l'application du respect de cette entente.

Signature du responsable de l'étude et répondant éthique
Fait à _____, le _____

ANNEXE E
Certification de conformité éthique

École nationale
d'administration publique

Comité d'éthique en recherche
Certification de conformité éthique de recherches impliquant des sujets humains

N° de référence : CÉR-ENAP 2017-20 **Date d'émission : 2017-10-26**

Titre du projet : La qualité de vie au travail en tant que politique stratégique: étude comparative de cas multiples du secteur public

Chercheur principal : Mme Jessica Tornare

Co-chercheurs (s'il y a lieu) : Michel Leclerc

Responsable de la conformité éthique (s'il y a lieu) : M/Mme le/la professeur/e Nathalie Rinfret

Source de financement (s'il y a lieu) : MTESS et ENAP

Date de début des activités visées par le Certificat: 4 septembre 2017

Date de fin des activités visées par le Certificat: 31 décembre 2018

Condition de conformité :

Le Comité d'éthique en recherche de l'ENAP a examiné ce projet selon une méthode de délégation acceptée en vertu de la *Politique d'intégrité et d'éthique en recherche et sur les conflits d'intérêts* de l'ENAP, de l'*Énoncé de politique des trois Conseils sur la recherche impliquant des sujets humains* et de la politique des IRQ sur la *Conduite responsable en recherche* et l'a approuvé.

Rapport(s) d'étape(s) annuel(s) et rapport final d'activité.
En vertu des normes de bonnes pratiques en matière d'éthique de la recherche et d'évaluation continue, tout Certificat de conformité éthique en recherche octroyé par le CÉR-ENAP pour un projet de moins d'un an doit donner lieu au dépôt d'un rapport final au terme de l'activité visée par le Certificat ou au plus tard 12 mois après sa date d'émission.
Tout Certificat de conformité éthique en recherche octroyé par le CÉR-ENAP pour un projet de plus d'un an doit donner lieu au dépôt d'un rapport d'étape annuel et d'un rapport final au terme de l'ensemble des activités visées par le Certificat. Le rapport d'étape annuel devra permettre au CÉR-ENAP de juger de la pertinence d'un renouvellement du certificat éthique.

En foi de quoi, j'ai signé :

Luc Desrochers
Pour : Jacques A. Plamondon, président du Comité d'éthique en recherche, ENAP

Cc : Jacques A. Plamondon

Pour toute correspondance par voie postale, veuillez l'adresser à :
M. Jacques A. Plamondon a/s M. Luc Desrochers
Comité d'éthique en recherche, Direction de l'enseignement et de la recherche
École nationale d'administration publique
4750, Avenue Henri-Julien, Bureau 5099 Montréal, Québec Canada H2T 3E5
T. 514-849-1949, poste 3832 T. 514-849-3369

Pour toute correspondance électronique destinée au CÉR-ENAP, veuillez utiliser l'adresse : cer@enap.ca

ANNEXE F
Liste des documents consultés

Numéro	Nom du document	Année	Nb de pages
100	Présentation congrès IAPC	2013	15
101	Bilan annuel CSME du service	2017	9
102	Allocution colloque SST	2013	6
103	Démarche amélioration continue	2013	2
104	Organigramme	2017	1
105	Modèle entretien annuel	2015	6
106	Programme formation leadership (ensemble gestionnaires)	2014	20
107	Appel à soummissionnaire prog dév compétences	2011	39
108	Déploiement démarche entreprise en santé	2017	2
109	Politique climat sain	2017	12
110	Guide du gestionnaire climat travail sain	2017	23
111	Dépliant employé climat travail sain	s.d.	2
112	Dépliant PAE	2017	4
113	Dépliant besoin de bouger (programme financement activités physiques)		4
114	Guide planification des audits	2017	14
115	Aide mémoire préparation audit entreprise en santé	2017	7
116	Modèle échéancier audit	2017	4
117	FAQ norme ES	2017	3
118	FAQ donnes administratives ES	2017	3
119	Liste vérification certification Norme ES	2012	4
120	Rapport du vérificateur (comprend section sur gestion présence au travail)	2013	339
121	Plan mise en œuvre démarche ES arr Beauport	2014	17
122	Politique santé mieux-être/ employeur de talents	2017	1
123	Modèle plan mise en œuvre	2017	7
124	Rapport annuel 2017	2018	209
125	Rapport de stage	2008	61
126	Support intervention ex dirigeant dans le cadre d'un cours de l'ÉNAP	2011	50
127	Offre de services Retraite Québec	2017	1
128	Modèle mobilisation	s.d.	1
129	Organigramme	2017	1
130	Plan stratégique	s.d.	24
131	Politique SME	2017	13
132	Questionnaire/consultation sur l'apport du gestionnaire en matière de SME	2017	1
133	Minutes commission parlementaire	2007	28
134	Sommaire plan stratégique 2017-2019	s.d.	2
135	Rapport annuel de gestion 2017	2018	102
136	Organigramme	2017	10
137	Minute commission parlemntaire	2017	1
138	PAE	2017	2
139	Politique sur la gestion de la contribution	2017	9
140	Politique sur la santé et le mieux-être au travail	2017	7
141	Formation membres CSME, ambassadeurs et agents multiplicateurs démarche entreprise en santé	2017	10
142	Plan d'action- programme ministériel sur les saines habitudes de vie	2017	5
143	Questionnaire/sondage 25 mars 2017	2017	8
144	Plan de transformation organisationnelle décembre 2016-mars 2020	2016	2
145	Tableau synoptique plan stratégique 2017-2020	2016	4
146	Planification des chantiers 2017-2018	2016	11
147	Rapport annuel de gestion 2016-2017	2017	151
148	Plan opérationnel 2017 2018 objectif 13 plan stratégique: offrir un milieu de travail attrayant et mobilisant	2017	1
149	Plan stratégique 2017 2010	2017	36
150	Résultats du sondage	2017	11
151	Démarche et rôle du comité SME	2017	7
152	Politique ministérielle sur la santé globale au travail	2017	9
153	Rapport commission parlementaire	2017	97
154	Photos affichage	2018	4
155	Rapport annuel de gestion 2017-2018	2019	142
			1564

ANNEXE G
Liste des citations retenues pour illustrer les thèmes par rubrique

Identification parties prenantes et rôle	Employés	« 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 » (24ECA); « les principaux risques c'est de ne pas adopter une approche qui repose sur une lecture des besoins et attentes des employés » (5ECB); « 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 politique 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 » (35ECC)
	Gestionnaires	« il fallait que tous les cadres y croient » (19ECA); « 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 » (9ECA)
	Haute direction	« 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 » (4ECB); « Une condition de succès, c'est l'engagement de la haute direction et l'intégration de la politique dans le plan d'affaires » (1ECA)
	Ressources humaines	« Les initiatives, ils les exécutaient, ça ne venait pas d'eux. Les ressources humaines, ils ont embarqué à la longue » (34ECC); « 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 » (1ECA); « 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 » (19ECA)
	Comités	« Si chaque service localement a sa propre politique qui vient davantage les rejoindre, c'est bien plus porteur » (1ECA)
	Citoyens	« Créer un environnement favorable à l'atteinte des objectifs de performance d'une organisation » (5ECB); « 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 » (28ECC)
	Politique	« Il a fallu travailler beaucoup, mais 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 » (9ECA)
	Syndicats	« mais pas actif » (1ECA)

Rubrique	Thème	Citations retenues
Raisons	Performance	« 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 » (19ECA); « On fait cela pour la performance organisationnelle […] parce qu'on ne fait pas ça pour être heureux ici. » (3ECA); « 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 » (18ECA)
	Mobilisation	« On ne veut pas que ça soit les 400 cadres qui participent, mais les 5000 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 » (19ECA); « Si on a un bon programme, l'employé ne vient pas uniquement avec son bras et son temps, mais avec son cerveau » (36ECC)
	Attractivité	« 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 "EC" » (13ECB); « On le sait actuellement, on a des 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 » (24ECC)
	Rétention	« 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. » (13ECB); « 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 » (23ECB)
	Gestion de la présence	« La présence au travail c'est un enjeu majeur dans les organisations aujourd'hui. L'absentéisme et le présentéisme 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 » (1ECA)
	Promotion de la santé	« 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 » (6ECA)

Rubrique	Thème	Citations retenues
Dimensions organisationnelles	Pratiques de gestion	"une longue liste" (34C7)
	Stratégie	"qui permet de mettre un chapeau, d'encadrer ce qu'on veut faire en matière de mobilisation du personnel, d'intention qu'on a aussi à travailler avec le personnel. Souvent, on a différentes règles, lignes de conduite, politiques internes, mais qui ne sont pas nécessairement mises en symbiose ou qui apparaissent un peu sans fil conducteur. Selon moi, d'avoir des politiques de ce type-là nous permet de donner un même langage, de donner nos intentions et aussi de marquer le pas, non seulement auprès du personnel, l'équipe de gestion, mais de nous-mêmes aussi, savoir où on veut aller" (35C8); "cette notion-là est aussi affirmée dans le plan stratégique, donc érigée au rang de priorité. Le plan stratégique est adopté par le Conseil des ministres, déposé à l'Assemblée nationale, diffusé dans toute l'organisation. Ça vient établir les priorités de l'organisation, les affirmer, au cours des trois prochaines années." (5B2); "La stratégie de miser sur la QVT et la performance vient de là. C'est tout arrimé. C'est un élément clé de succès. C'est que quand il y a un sens, quand on sait pourquoi on fait ça, ce n'est pas juste parce qu'un matin il y a quelqu'un qui a dit ça serait bien avoir de la QVT, c'est qu'il y avait un objectif encore plus grand que ça, qui était celui que notre [organisation] ne meurt pas." (9A6)
	Environnement de travail	"on regarde les nouvelles tendances où il n'y a pas de mur opaque. Ce sont des murs vitrés donc la lumière passerait ici aussi. Le mobilier aussi n'est pas très visuellement intéressant. Ce n'est pas coloré, c'est fade. Toutes ces nouvelles tendances-là font partie de la QVT, beaucoup plus pour les générations présentes et futures que ce n'était le cas avant. Alors ça, il va falloir s'y attaquer, plus tôt que tard." (23B8)
Dimensions individuelles	Reconnaissance	"Dans la fonction publique, il n'y a pas beaucoup de reconnaissance concrète qu'on peut faire. On est très encadré, il y a une convention collective, il y a des règles et tout ça." (28C4)
	Relations	"il faut que les gens soient capables de tisser des liens, un milieu social " (32A6); "Connaître les employés. Ce n'est pas que le travail, ce sont des êtres, autre chose dans la vie et il faut être conscient de ça" (10B3); "Bien faire en gestion auprès de nos employés et collègues, bien vivre en équipe, civilité et respect" (102A
	Développement professionnel	"faut faire en sorte dans toutes les démarches, surtout de QVT, de mettre tous les moyens pour permettre aux employés de se réaliser" (19A10)
	Autonomie	"redonner les bons niveaux d'autorité aux gens qui l'avaient et donner le pouvoir décisionnel qui va avec. ... Que ce soit au niveau des jeunes cadres, des professionnels ou des cadres un peu plus seniors." (13B5); " On a besoin des employés, mais la façon d'aller chercher les employés, on n'est plus dans un leadership autocratique de "je suis le patron et tu exécutes", ça ne fonctionne pas, on n'aura pas ce qu'il faut. Il faut considérer que nos employés ont un cerveau et qu'ils veulent l'utiliser" (9A6); "J'ai remarqué que souvent, dans l'organisation publique, on mise beaucoup sur le contrôle. Moi, je dis que le contrôle, c'est là où se trouve le gaspillage d'argent. On contrôle pour l'argent dépensé, mais est-ce qu'on le dépense de la bonne façon ? Je ne sais pas, mais… Si c'est l'employé lui-même…"(36C9)
	Conciliation travail-vie personnelle	"Les conditions de travail dans la fonction publique ne sont plus particulièrement avantageuses de nos jours par rapport au privé, contrairement à mes débuts … Il y a une demande généralisée d'une conciliation travail/vie personnelle des employés aujourd'hui. Le télétravail par exemple est beaucoup plus implanté ailleurs, par exemple à [entreprise privée], qui offre par ailleurs des salaires supérieurs et de beaux locaux "(22B7)

ANNEXE H
Autorisation de reproduction article 1

Gmail **Jessica TORNARE <jessica.tornare@gmail.com>**

Autorisation de ré-utilisation article Tornare et Rinfret, 2019.

Stamate, Alina Nusa <stamate.alina@uqam.ca> 15 décembre 2020 à 19:14
À : Jessica <jessica.tornare@gmail.com>

Bonjour Madame Tornare,

J'espère également que vous allez bien dans cette période difficile.

Comme la revue Humain et Organisation est en libre accès, je ne vois pas de problème à ce que vous incluiez cet article à votre thèse de doctorat. Toutefois, il faudrait respecter les conditions suivantes :

1. la référence exacte de votre article devrait clairement apparaitre au début de l'article, comme vous le proposez,
2. aucune modification ne doit être apportée au texte publié,
3. si toutefois, les membres du jury demandent des modifications à l'article, il est essentiel d'indiquer clairement que ce n'est plus la version originale publiée.

Bien vous,

Alina N. Stamate, Ph. D.

Rédactrice en chef

Revue Humain et Organisation

humainetorganisation@sqpto.ca

[Texte des messages précédents masqué]

ANNEXE I
Autorisation de reproduction article 3

Gmail **Jessica TORNARE <jessica.tornare@gmail.com>**

Re: Re: Welcome to Taylor & Francis Production: American Review of Canadian Studies 1831140 #TrackingId:7395591

1 message

RARC-production@journals.tandf.co.uk <RARC-production@journals.tandf.co.uk> 15 octobre 2020 à 04:02
À : jessica.tornare@gmail.com
Cc : natalie.rinfret@enap.ca

Dear Jessica Tornare,

Sorry for the delay in getting back to you.

Yes, it will be fine to reproduce the article as part of the dissertation.

The only requirement would be that you should provide an acknowledgement that the material has been published in our journal, either as a footnote/endnote or in the acknowledgements section.

Hope this helps, let us know for any question.

Best wishes,

Premila

American Review of Canadian Studies

From:premila.ganapathy@integra.co.in
Sent:07-10-2020 09.22 PM
To:jessica.tornare@gmail.com
Cc:natalie.rinfret@enap.ca
Subject: Re: Re: Welcome to Taylor & Francis Production: American Review of Canadian Studies 1831140

Dear Jessica Tornare,

Thank you for the email.

Please find my response for the two queries:

1) Our article is a piece of a dissertation. Is-it possible to have a writing authorization of the editor to reuse a version of this article for this dissertation? - Currently, I have written on this to my supervisor. Once I have the response, I will let you know.

2) We have two funders for this research (La Capitale and the Fondation of Quebec University) but we have not Grant Number. The mention of both funders are in the beginning of our article. - It is fine, if there is no grant number.

Let me know for any question.

Best wishes,

Premila

American Review of Canadian Studies