

Université du Québec à Montréal – UQAM
Département de psychologie
Laboratoire de psychologie de la santé et qualité de vie
Année académique 2004-2005
Trimestre d'hiver 2005

Projet de recherche doctorale (PRD) :

« Développement, mise en œuvre et
caractérisation d'un processus de surveillance
continue de facteurs psychosociaux en vue de
son utilisation éventuelle dans la prévention des
crises organisationnelles »

Programme : PhD recherche en psychologie (3091)

Professeur responsable : Mme Thérèse Bouffard

Professeur : M. Paul Cowen

Directeur de recherche : M. Gilles Dupuis

Auteur : Christian Voirol

Date : 6 juillet 2006

Table des matières

1	INTRODUCTION	4
2	CADRE CONCEPTUEL ET OBJECTIFS	4
2.1	LE CONTEXTE	4
2.2	LA PROBLÉMATIQUE	5
2.3	RECENSION DES ÉCRITS	8
2.3.1	<i>La notion de crise organisationnelle</i>	8
2.3.1.1	Les causes des crises organisationnelles	8
2.3.1.2	Les effets de la crise organisationnelle	9
2.3.1.3	Les caractéristiques des crises organisationnelles	11
2.3.1.4	Synthèse	13
2.3.2	<i>La mesure des facteurs psychosociaux</i>	14
2.3.3	<i>Le choix de l'Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail (ISQVT)</i>	16
2.3.4	<i>Les facteurs psychosociaux prédictifs d'une crise organisationnelle</i>	17
2.3.4.1	Approche globale, systémique et interdisciplinaire	17
2.3.5	<i>Les processus de mesures empiriques et/ou analogiques dans la littérature</i>	19
2.4	QUESTIONS OU HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	20
2.4.1	<i>Introduction</i>	20
2.4.2	<i>L'influence de la récolte des MSC sur les scores à l'ISQVT et sur les scores des MSC ultérieures</i>	21
2.4.3	<i>Le lien entre les scores de l'ISQVT et les scores des MSC</i>	21
2.4.4	<i>L'utilisation des MSC et de l'ISQVT pour prévenir les crises organisationnelles</i>	22
2.4.4.1	Introduction	22
2.4.4.2	L'inertie des mesures MSC	22
2.4.4.3	La fréquence des mesures MSC	23
2.4.4.4	La signification des variations des MSC	24
2.4.4.5	La combinaison des mesures	26
2.4.4.6	Utiliser les crises qui se présentent	27
3	MÉTHODOLOGIE RELATIVE AUX DONNÉES	27
3.1	PRÉAMBULE	27
3.2	INTRODUCTION	27
3.3	LES SUJETS	28
3.3.1	<i>La constitution des groupes</i>	28
3.3.2	<i>Le recrutement des organisations et des sujets</i>	30
3.4	MÉTHODES DE CUEILLETTE DE DONNÉES, INSTRUMENTS, ETC.	32
3.4.1	<i>Introduction</i>	32
3.4.2	<i>L'Inventaire Systémique de Qualité de vie au Travail (ISQVT®)</i>	32
3.4.3	<i>L'Echelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique (EMMDP)</i>	33
3.4.4	<i>Les Mesures de Surveillance Continue (MSC)</i>	33
3.4.4.1	Les variables sociodémographiques des organisations	34
3.4.4.2	Les variables sociodémographiques des individus	35
3.5	PROCÉDURE	36
4	MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE	37
4.1	MÉTHODE D'ANALYSE, DEVIS DE RECHERCHE, MÉTHODES STATISTIQUES	37
4.2	LA PRÉDICTION DES SCORES DE L'ISQVT AVEC LES MSC	37
4.3	L'INFLUENCE DE LA RÉCOLTE DES MSC SUR LES SCORES À L'ISQVT	39
4.4	L'INFLUENCE DE LA RÉCOLTE DES MSC SUR LES SCORES ULTÉRIEURS DES MSC	40
4.5	UNE CARACTÉRISATION DE LA FRÉQUENCE ET DE LA PRÉDICTIVITÉ DES MESURES MSC	41
4.5.1	<i>Préambule</i>	41
4.5.2	<i>Analyse</i>	41
4.6	LES MSC POUR PRÉDIRE LES CRISES	44
5	ETHIQUE	45
6	REMERCIEMENTS	46

7	ANNEXE I – LES FORMULAIRES DES MSC	47
	7.1.1 <i>Le formulaire InfoPerso</i>	47
	7.1.2 <i>Le formulaire PoidsEchelles</i>	48
	7.1.3 <i>Le formulaire ScoresEchelles</i>	49
8	ANNEXE II – LES CONSIGNES AUX SUJETS	50
9	ANNEXE III - LE QUESTIONNAIRE EEMDP	53
10	ANNEXE IV – UNE SYNTHÈSE DE FACTEURS PSYCHOSOCIAUX	54
11	ANNEXE V – UNE COMPILATION DE FACTEURS PSYCHOSOCIAUX	58
12	ANNEXE VI – LES ITEMS DE L’ISQVT	68
13	BIBLIOGRAPHIE	69

1 Introduction

L'absentéisme au travail coûte de plus en plus cher. En 2000, Statistiques Canada parlait de 7% en moyenne de la masse salariale perdue en coûts directs et de 17% de la masse salariale en y ajoutant les coûts indirects (perte de productivité, remplacements, heures supplémentaires, etc.). De très nombreuses études (par exemple [Brun 2001][Carpentier-Roy 2001][EU 1999][EU 2000-1][EU 2000-2][EU 2001][Harrigan 2000][ILO 2000][Künzi 1998][Québec 2001][Semmer 2000][Sun Life 2000][UE 1999][UE 2000][Vézina 1992][Vézina 1996][Vézina 1999][Watson Wyatt 2001][Fondation 2002][Mercer 2000][Watson Wyatt 2000][SUVA 2000]) montrent que les causes psychosociales (stress, relations interpersonnelles, famille, etc.) expliquent plus de la moitié de cet absentéisme. Que les symptômes soient psychologiques ou physiques, c'est l'absence au travail qui actuellement pose un réel problème aux organisations, et plus particulièrement l'incapacité à prévoir et prévenir cet absentéisme.

Pourtant, un grand nombre de ces organisations se soumettent annuellement et à grands frais, à des évaluations basées sur des instruments plus ou moins validés selon les cas. Que ces outils mesurent le degré de mobilisation des travailleurs, la qualité des processus internes, la motivation du personnel ou encore la qualité de vie au travail des employés, l'objectif reste toujours de connaître l'état de l'organisation à un moment donné. Comment se fait-il que malgré ces investissements considérables pour mesurer l'état de l'organisation, les capacités d'interventions préventives en matière de risques psychosociaux et conséquemment d'absentéisme, restent aussi peu importantes?

Si les raisons de cet « échec » préventif sont multiples, la piste que veut explorer ce travail est celle de l'utilisation d'un processus de mesure continue des facteurs psychosociaux qui influencent la santé des travailleurs. L'objectif final de cette recherche serait de pouvoir prévoir et prévenir les « crises organisationnelles » en amont de l'absentéisme que ces dernières peuvent provoquer. Cependant, l'idée n'est pas de construire de nouveaux outils de mesure complexes et raffinés, mais **d'étudier comment un processus de mesure continue rudimentaire et simple, analogue à une surveillance ou un « monitoring » biologique (par exemple : prélèvement régulier d'échantillons d'air ambiant pour analyse de toxicité), se comporte et pourrait éventuellement permettre de prévenir les « crises organisationnelles ».**

Dans une large mesure, ce travail fait appel d'une part à l'étude des risques psychosociaux au travail et d'autre part, à des méthodes statistiques poussées. L'objectif étant de développer et de valider un processus de mesure indépendant d'un outil particulier (en effet, cette stratégie pourrait être utilisée avec comme mesure initiale, n'importe quel instrument de mesure validé), une large part du travail sera consacré à l'identification et à la clarification des limites de validité du processus proposé.

2 Cadre conceptuel et objectifs

2.1 Le contexte

Impliqué alors depuis presque dix ans dans l'intervention psychosociologique au sein d'organisations, je me suis engagé en 1999 dans une formation d'hygiéniste du travail. Cette démarche faisait suite au constat assez désespérant que l'essentiel de mon activité de psychologue du travail portait sur des actions de remédiation et de réparation plutôt que sur des actions de prévention. Face à ce constat, il était évident pour moi qu'une révision de mes

démarches d'intervention s'imposait. J'ai donc cherché du côté de la prévention des troubles psychologiques au travail. Mais au-delà des innombrables démarches de formation à la gestion du stress (p.e. [Reichert 1999]), cette prévention restait bien évanescence. L'approche la plus séduisante selon moi consistait encore à parler de saines pratiques de gestion comme principale démarche préventive et donc, à former les gestionnaires à la psychologie et à la gestion des ressources humaines (p.e. [Pépin 1999]). Mais tout ceci ne permettait toujours pas de véritables interventions préventives, c'est-à-dire des interventions conduites avant l'apparition de la crise.

C'est en 1998, au hasard d'une lecture traitant de l'entrée en vigueur en janvier 2000 de la directive fédérale suisse dite MSST (pour obligation pour les entreprises de faire appel à des Médecins ou autres Spécialistes en Santé et sécurité au Travail) [OLAA 1998][OLT3 1993] et [OPA 2001] que m'est venue l'idée de suivre la formation d'hygiéniste du travail. Cette formation réservée aux ingénieurs (ce que je suis également) et aux médecins du travail, vise à développer les compétences utiles et nécessaires à la prévention et à l'intervention sur les risques physiques, chimiques, biologiques... et psychosociaux qui affectent le milieu de travail. Le monde de la médecine du travail et de l'hygiène industrielle offre un édifice théorique, méthodologique et empirique très complet (p.e. [Van Emelen 1998][Vitale-Sethre 2001][Parrat 2001][Forsblom-Pärli 2000][Geraut 1995][Rey 1991][Estryn-Béhar 1991][Leplat 1980]). Ceci fait en effet plus d'un siècle que les médecins du travail et les hygiénistes industriels s'affairent à développer des méthodes de prévention des risques physiques, chimiques et biologiques. Il s'agit donc de comprendre et de transposer les concepts utilisés pour la prévention et la gestion des risques traditionnels, dans le champ des risques psychosociaux. Cela signifie également que les problématiques identifiées par les psychologues du travail doivent pouvoir être appréhendés et analysés au moyen des outils des ingénieurs, des médecins et des hygiénistes du travail.

2.2 La problématique

La plupart des organisations d'une certaine importance utilisent aujourd'hui un instrument de mesure statistiquement validé ou non, pour évaluer leur fonctionnement. Cet instrument prend généralement la forme d'un questionnaire permettant de recenser de manière plus ou moins exhaustive, l'état actuel de différentes variables importantes de la vie de l'entreprise. Les coûts, le temps et les investissements considérables que représente la passation de ces questionnaires en limitent la fréquence d'utilisation. Ainsi, il n'est pas rare qu'un délai de douze à vingt-quatre mois sépare deux évaluations successives des variables mesurées. La question qui se pose est alors de savoir comment ces questionnaires permettent d'anticiper et de prévenir les situations de crise que l'exposition à des facteurs psychosociaux pathogènes peuvent engendrer chez les individus, les groupes ou les organisations.

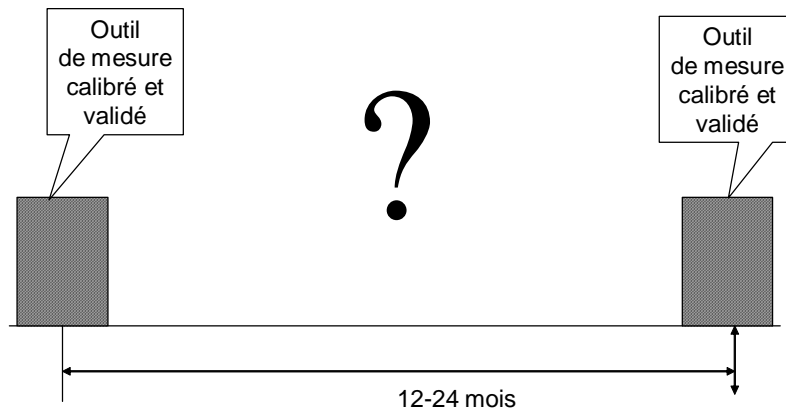


Figure 1 - Que se passe-t-il entre les deux mesures successives?

Nos observations montrent que généralement ces questionnaires permettent de disposer d'une « photo » correcte au moment de la mesure. Malheureusement, la situation mesurée peut évoluer très rapidement (par exemple, à la suite de changements de personnel, de rythme, de projets, etc.) et la dite mesure ne plus du tout être représentative de la réalité du terrain après quelques semaines seulement. Dans ce cas, la question de la prédictivité se pose : l'instrument de mesure utilisé permet-il de prédire l'imminence d'une crise plusieurs semaines après la passation du questionnaire?

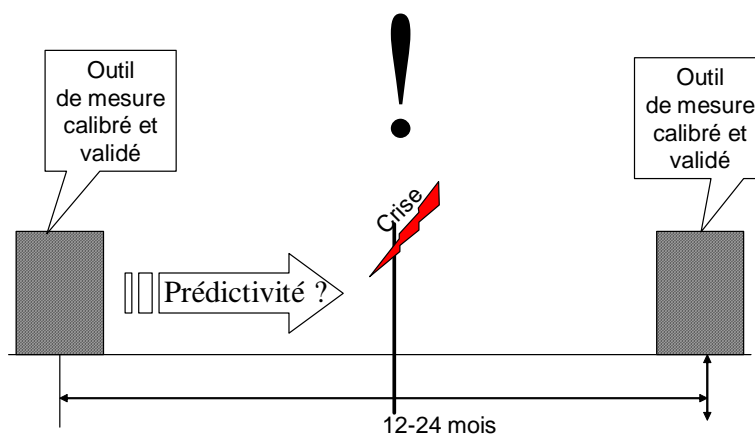


Figure 2 - Comme l'outil validé permet-il de prédire une crise?

La réponse est généralement négative. Pourtant, c'est bien de cela dont l'organisation aurait besoin. Il faudrait être capable de mesurer régulièrement et de manière continue l'évolution des variables psychosociales susceptibles d'affecter la santé de l'organisation et de ses travailleurs. Au même titre que par exemple, l'hygiéniste industriel effectue une surveillance chimique des polluants dans l'atmosphère ou que le médecin du travail effectue une surveillance biologique des travailleurs exposés à des substances toxiques, nous souhaitons réaliser une surveillance (un « monitoring ») des plus importantes variables psychosociales qui peuvent affecter la santé de l'organisation et de ses travailleurs. Cette surveillance continue des facteurs psychosociaux (nous parlerons dorénavant d'une « surveillance psychosociale » par analogie à la surveillance biologique) doit pouvoir être réalisée hebdomadairement par chaque employé en moins de deux minutes. L'objectif de cette surveillance est de pouvoir identifier où et à quel moment il y a lieu de mener une intervention préventive afin d'éviter qu'une crise n'éclate au sein d'une équipe ou d'une unité de l'organisation. Dans ce but, nous allons donc effectuer de manière régulière des Mesures de Surveillance Continue (MSC).

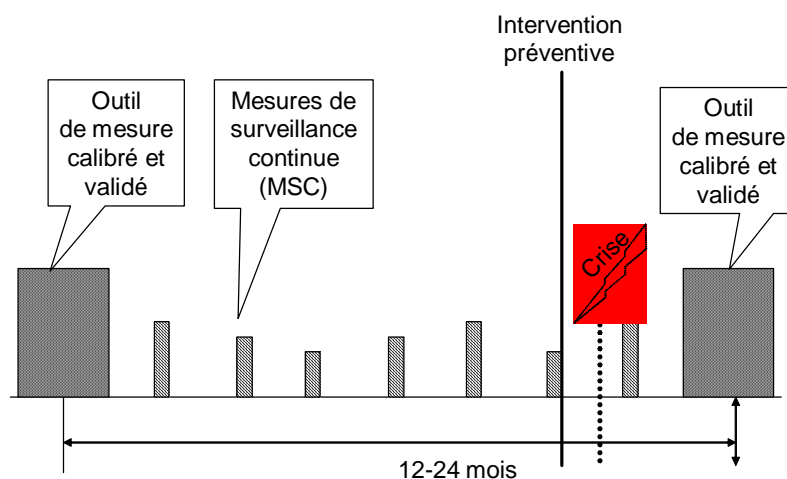


Figure 3 - Le principe des Mesures de Surveillance Continue (MSC)

Si « l'opportunité » se présente, nous souhaitons également étudier comment l'apparition d'une crise à un moment donné dans la vie de l'organisation, peut nous aider à établir des seuils d'alarme sur les valeurs mesurées par le processus de surveillance psychosociale, susceptibles de prévoir l'apparition ultérieure d'une nouvelle crise.

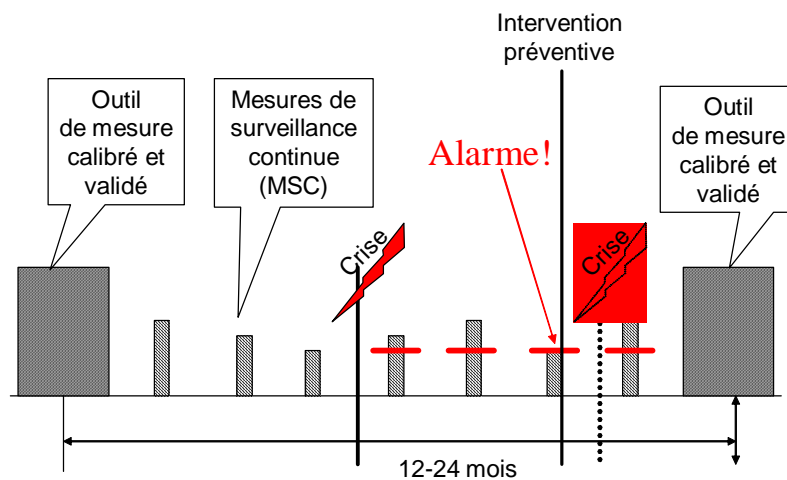


Figure 4 - L'utilisation d'une crise pour fixer des seuils d'alarme

2.3 Recension des écrits

2.3.1 La notion de crise organisationnelle

Comme nous le disions en introduction, notre objectif ultime est de prévenir les crises organisationnelles. Or la notion de « crise organisationnelle » recouvre des conceptions fort diverses. En cherchant à en préciser le sens, nous constatons que le concept de « crise organisationnelle » est généralement décrit dans la littérature soit par ses causes et ses effets (symptômes) (p.e. [Foucher 2001] [Lescarbeau 2002] [Shrivastava 1993]), soit par ses caractéristiques (p.e. [Hermann 1963]). Dans un premier temps, nous concentrerons notre réflexion sur les causes et les effets avant de nous intéresser aux caractéristiques des crises organisationnelles. Nous proposerons ensuite une définition opérationnelle de la « crise organisationnelle ».

2.3.1.1 Les causes des crises organisationnelles

La cause originelle qui semble systématiquement être évoquée dans la littérature est la maximisation sans fin de la productivité et, pour ce qui concerne les organisations à but lucratif, la maximisation du rendement du capital. Ainsi, toute l'Histoire du travail depuis la révolution industrielle semble être imprégnée de cette quête du profit. Que nous prenions les écrits de K. Marx qui nous dit en page 203 de son ouvrage « Le Capital » [Marx 1985] que « [...] Les profits énormes réalisés par les fabricants ne firent qu'aiguiser leurs dents. Ils imaginèrent la pratique du travail nocturne, c'est-à-dire qu'après avoir épuisé un groupe de travailleurs par la besogne de jour, ils tenaient un autre groupe tout prêt pour la besogne de nuit » ou ceux beaucoup plus récents de Remy Tremblay « Le roi sait quelle musique jouer pour faire danser le fou. La prime, la grosse rémunération, la promotion, ça marche presque à tout coup. Le leader ramène les millions que lui réclame le roi-actionnaire, puis il empêche sa

récompense et achète sa grosse maison » ([Tremblay 2004], p. 68), la souffrance dans les organisations semble invariablement prendre sa source dans cette recherche de performance économique. Pourtant, la recherche d'une maximisation du profit n'est pas en soi un but ignoble. De plus, les chercheurs qui développent des processus de gestion des organisations propres à favoriser cette performance ne le font jamais dans un but de nuisance. Et pourtant, force est de constater que la grande majorité des paradigmes de gestion développés par les êtres humains depuis plus d'un siècle ont assez systématiquement débouchés sur un accroissement de la productivité et... Sur une nouvelle souffrance des travailleurs.

Dès le début de l'ère industrielle, les conditions de travail imposées aux ouvriers (p.e. [Détraz 1992]) ont nécessité l'introduction de bases légales afin de stopper une hécatombe (introduction en 1877 par Von Bismarck en Allemagne de la responsabilité civile des entreprises face aux atteintes physiques de leurs travailleurs [Mahon 1996]). Puis les méthodes de production inhumaines développées par Taylor et Ford au début du XX^{ième} siècle (p.e. [Thommen 1994] [Mintzberg 1982]) ont conduit à l'émergence du mouvement syndical et à la lutte ouvrière (p.e. [Leroux 2001] [FTQ 1997]). Après la seconde guerre mondiale, la période des trente glorieuses et de sa croissance exceptionnelle a permis l'introduction d'une réflexion sur une gestion plus humaine des organisations (p.e. [March 1964] [Lourau 1970] [Maisonneuve 1973]). Mais les promesses de la « Société des loisirs » n'ont pas résisté à l'émergence de la puissance économique japonaise. Les concepts de qualité totale et d'excellence, véhiculés entre autres par le best-seller de T. Peters et N. Austin « Le prix de l'excellence » [Peters 1983], ont débouché sur une dénonciation massive des effets pervers de ce paradigme de gestion sur la main d'œuvre (p.e. [de Gaulejac 1987] [Aubert 1991]). Même la révolution de l'information qui devait pourtant apporter son lot de bonheur a produit au contraire bien des souffrances (p.e. [Bron 1995] [de Gaulejac 1994]). Paradoxalement, alors que la dernière décennie a plus que jamais placé l'Homme au centre des théories du management (p.e. [Goguelin 1992] [Audet 1998] [Dolan 1996]), celui-ci ne s'est jamais porté aussi mal (p.e. [Dejours 1990] [Vézina 1992] [Dejours 1993] [De Bandt 1995] [Dejours 1998]). Aux livres vantant les mérites de l'économie de marché (p.e. [de Pury 1996]) succèdent les ouvrages dénonçant les méfaits du libéralisme et de la mondialisation (p.e. [Forrester 1996] [Jaggi 1996]).

Alors que le travail devrait être un lieu d'épanouissement pour les individus, il faut bien constater que la réalité ne démontre absolument pas ceci. Il semble plutôt que quelle que soit l'originalité des concepts managériaux mis en œuvre, ce sont finalement les individus les plus fragiles qui font les frais des nouveaux paradigmes de gestion. Plus spécifiquement, c'est la fragilité intrinsèque des êtres humains qui semble mettre en défaut le bon fonctionnement des organisations. Autrement dit, la maximisation de la productivité et donc de la rentabilité du capital, est un processus asymptotique qui est limité dans son développement par la fragilité des êtres humains qui participent à son déroulement [Voirol 2003-II][Voirol 2003-I]. En conclusion, nous pouvons donc poser l'hypothèse que l'une des causes majeures des crises que rencontrent les organisations consiste dans la volonté de maximiser le rendement du capital sans tenir suffisamment compte des impacts négatifs que cette maximisation fait subir aux travailleurs.

2.3.1.2 Les effets de la crise organisationnelle

Comme nous le disions au début de ce chapitre, les effets des crises organisationnelles font eux aussi l'objet de nombreux écrits. Dans son ouvrage « La quête du sens » [Pauchant 1996], Thierry Pauchant introduit son sujet par la phrase suivante : « *CRISE. De nos jours, le mot crise semble le mieux décrire la situation dans laquelle se trouve un grand nombre de nos organisations* ». Il poursuit en précisant que cette crise s'exprime par des mots comme faillite,

chômage, survie, restrictions budgétaires, fermetures, regroupements, etc. Ces quelques termes mettent en évidence que la notion de crise organisationnelle renvoie parfois à des effets objectifs et mesurables. Dans son ouvrage « Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail » ([Foucher 2003], pp. 27), Roland Foucher décrit l'évaluation de l'efficacité organisationnelle selon E. Morin, A. Savoie et Beaudin comme « *un jugement qu'on pose sur une performance d'une organisation, ce jugement étant fondé sur le système axiologique des acteurs* ». Ainsi, s'il existe des effets objectifs et mesurables, l'efficacité organisationnelle (qui potentiellement peut être en crise) renvoie également à des évaluations subjectives. Plus loin, les auteurs proposent que les effets de cette efficacité organisationnelle soient mesurés selon quatre dimensions :

«

1. *La valeur des ressources humaines, qui regroupe les critères de mobilisation, de moral, de rendement et de développement du personnel*
2. *L'efficience économique, qui se mesure par l'économie de ressources et la productivité*
3. *La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, qui fait référence à la satisfaction des acteurs suivants : les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté*
4. *La pérennité de l'organisation, qui dépend de trois facteurs : la qualité du produit, qui fait référence à l'adéquation entre le tandem produits-services et les besoins des clients, la rentabilité financière et la compétitivité*

»

L'intérêt de ce modèle réside dans le fait qu'il nous propose un cadre pertinent à l'évaluation des effets de l'efficacité organisationnelle. Evidemment, il est tentant de considérer que les dimensions permettant de mesurer les effets de l'efficacité organisationnelle sont les mêmes que celles permettant de mesurer les effets d'une crise organisationnelle. Si nous acceptons cette hypothèse, nous pouvons considérer que les effets des crises organisationnelles se mesurent aussi bien avec des indicateurs objectifs (par exemple, la rentabilité ou le rendement) qu'avec des indicateurs plus subjectifs tels que par exemple le moral, la mobilisation du personnel ou la satisfaction des clients (certains auteurs distinguent la mesure objective - quantitative - de la mesure subjective – qualitative).

Des travaux antérieurs ([Rick 2000][Voirol 2001][Voirol 2002] [Cox 2003]) ont montré que ces indicateurs subjectifs (dans le contexte de l'hygiène industrielle, nous parlons de facteurs psychosociaux) qui interviennent dans la compréhension et l'explication des crises organisationnelles, peuvent être aussi bien des causes que des effets, selon le niveau duquel ils sont analysés. Par ailleurs et même si les modèles utilisés pour classer ces facteurs psychosociaux diffèrent du modèle présenté ci-dessus, il est facile de montrer que ces facteurs psychosociaux appartiennent aux quatre axes proposés par E. Morin et ses collègues. A titre d'exemple, l'Annexe IV – Une synthèse de facteurs psychosociaux en page 54, présente une liste de facteurs psychosociaux qui sont couramment utilisés lors de l'établissement de diagnostics en situation de crise organisationnelle. Cette liste permet de constater que si certains facteurs sont mesurés de manière tout à fait objective (p.e. le nombre d'employés, la rotation du personnel, etc.), d'autres au contraire sont très subjectifs et sont plus difficilement appréhendables. Par exemple, des mesures telles que le sentiment d'utilité ou l'évaluation

d'une reconnaissance suffisante sont des facteurs qui relèvent exclusivement de l'évaluation subjective qu'en fait le travailleur interrogé. Les travaux cités précédemment montrent que lorsque l'évaluation de ces facteurs est subjective, c'est l'écart entre la situation actuelle et une situation dite « de confort » qui est considéré.

Dès lors, nous pouvons formuler l'hypothèse que les effets d'une crise organisationnelle, comme les causes d'ailleurs, se mesurent non seulement au travers d'indicateurs objectifs tels que par exemple le nombre d'absences pour raison médicale, le taux de rotation du personnel (turnover), le rendement ou la productivité de l'organisation [Koslowski 1993], mais aussi au moyen d'indicateurs plus subjectifs dont l'évaluation fait appel à la perception que les travailleurs ont de l'organisation et de son fonctionnement. Enfin, même s'il existe des indicateurs mesurés de manière parfaitement objective, la littérature ne rapporte pas de travaux définissant avec certitude des seuils au-delà desquels ces indicateurs montreraient une parfaite efficacité organisationnelle ou au contraire, une crise organisationnelle. En effet, la multiplicité et la complexité des organisations ne semblent pas permettre de définir des niveaux standard de fonctionnement.

2.3.1.3 Les caractéristiques des crises organisationnelles

Dès lors et même si la littérature ne semble pas avoir pu établir des seuils sur les variables objectives, il reste à exploiter les variables subjectives ou des combinaisons de variables subjectives et objectives pour tenter de prévenir les crises au sein des organisations. Hermann [Hermann 1963] définit la crise selon trois caractéristiques qui sont « 1) *La mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation*, 2) *Le manque de temps disponible pour répondre* et 3) *La surprise : le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs* ». Si les deux premières caractéristiques semblent effectivement évidentes, la troisième représente pour nous un sujet de réflexion depuis fort longtemps. En effet, comme professionnel de l'intervention psychosociologique, il nous est très souvent arrivé de prévoir « intuitivement » une crise organisationnelle plusieurs mois voire plusieurs années avant qu'elle n'émerge. Si nous réfutons l'hypothèse que c'est notre attente « inconsciente » qui a produit la dite crise (voir les prophéties auto-réalisantes, par exemple dans [Morin 1996]) et que nous réfutons également l'hypothèse selon laquelle nous possédons des dons de voyance, ceci signifie qu'une information était disponible longtemps avant l'émergence de ladite crise. La question est donc de savoir où se trouve cette information et comment l'objectiver. Par ailleurs, il est probablement utile de tenter de clarifier comment nous savons que nous traversons une crise. Quels sont les indicateurs? Les variables objectives?

En ce qui concerne cette dernière question, la littérature démontre essentiellement qu'il ne semble exister ni des données communes à toutes les crises, ni des seuils communs à ces situations dites de crise. L'intervention en situation de crise et la construction systématique d'arbres des causes [Notelaers 2002][Voirol 2004-II] fait apparaître que chaque crise trouve sa source dans une combinaison originale de facteurs psychosociaux (tant dans les facteurs considérés – objectifs ou subjectifs - que dans leur valence), même si la liste de ces facteurs psychosociaux semble limitée (voir par exemple l'Annexe IV – Une synthèse de facteurs psychosociaux en page 54). Dès lors, si les crises organisationnelles ne sont reconnaissables ni par les facteurs psychosociaux qui caractérisent l'organisation, ni par la valeur que peuvent prendre ces facteurs psychosociaux, qu'ils soient objectifs ou subjectifs, quels indices pouvons-nous identifier pour savoir que nous sommes en situation de crise?

Une partie de la réponse se trouve probablement dans la théorie de l'adaptation au stress de Selye [Selye 1975]. En effet, Selye a développé un modèle d'adaptation au stress qu'il a baptisé le Syndrome Général d'Adaptation (SGA).

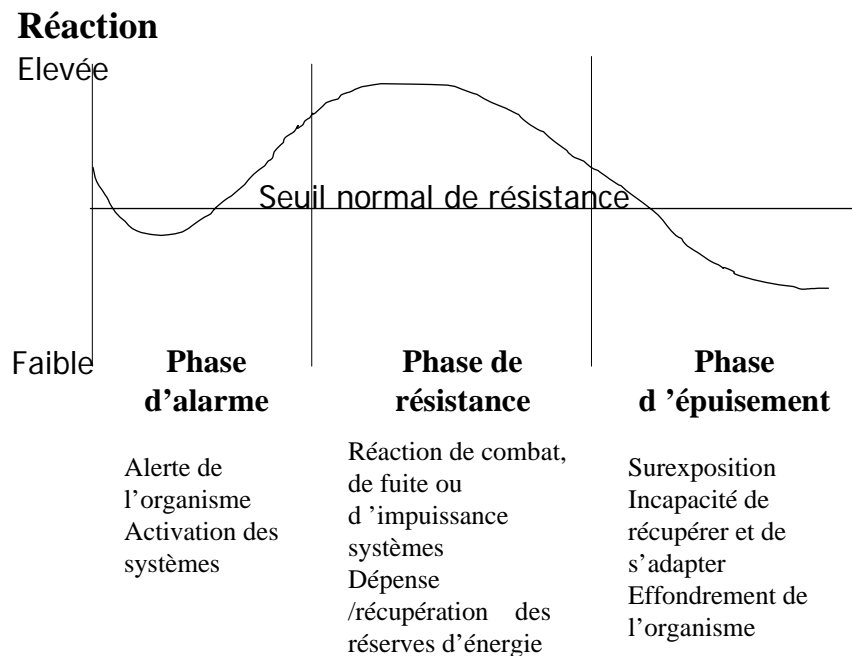


Figure 5 - Le modèle du Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Selye

Premièrement, il est probablement utile de rappeler que le stress est une réponse non spécifique de l'organisme face à un déséquilibre perçu, généralement consécutif à un changement. Ainsi, dès que l'individu perçoit un déséquilibre par rapport à une situation donnée, son organisme produit une réaction de stress (ou une émotion). Le modèle de Selye postule que tout être humain qui rencontre une situation de stress tend à s'y adapter au moyen de trois phases successives. D'abord une courte phase d'alarme durant laquelle l'individu est généralement « tétanisé » et passif devant la surprise et le stress provoqués par le déséquilibre. Dans un second temps, l'individu entre dans un processus de résistance qui peut durer des mois ou des années. Durant cette période, l'individu tente de s'opposer au déséquilibre en y résistant. Pour ce faire, il mobilise des mécanismes de défense inconscients (voir [Freud 1949] ou [Morin 1996]) qui d'une part lui permettent de survivre au déséquilibre, mais qui en même temps l'empêchent de faire le deuil et de passer dans une phase d'acceptation du changement subi. Par ailleurs, les mécanismes de défense sont généralement énergivores et produisent à terme de l'épuisement et de la détresse psychologique. Ainsi, si la phase de résistance dure trop longtemps, l'individu s'épuise et fini par présenter les symptômes bio-psycho-sociaux caractéristiques de l'épuisement professionnel (p.e. [Gervais 1991]). Il est à relever que parfois, les individus développent ce que Seligman a baptisé le syndrome d'impuissance acquise [Seligman 1975]. Ce syndrome consiste, après avoir multiplié les tentatives infructueuses de corriger la situation douloureuse, à renoncer définitivement à lutter pour obtenir un changement de la situation présente. Ce comportement est à mettre en lien avec l'attitude de total désengagement qu'il est parfois possible d'observer au sein d'organisations en crise. Il n'y pas de cris, pas d'agressivité, pas de colère. Juste un total désengagement du personnel.

Ce détour par les théories de Selye vise à permettre la formulation d'une hypothèse. En effet, si les crises organisationnelles sont selon Hermann « *inattendues ou non anticipées par les décideurs* », il est fort possible que ceci soit du au fait que les individus qui vivent des changements qui provoquent du stress en eux, commence par tenter d'y résister aussi longtemps qu'ils sont capables de tenir. Ce n'est qu'en désespoir de cause, alors qu'ils se sentent atteindre les limites de leurs capacités de résistance, qu'ils se décident à adopter des comportements « hors normes » qui soient suffisamment inacceptables pour que l'organisation soit obligée de réagir. Nous pensons ici à des comportements agressifs, à de la violence, à des grèves, à de l'absentéisme massif (il y a généralement un effet « domino » dans l'absentéisme. Ceux qui restent doivent porter de plus en plus la charge que les absents n'assument plus), à du harcèlement, à du sabotage, etc. Ainsi, s'il faut définir comment nous savons que l'organisation est en crise, nous dirions que les symptômes sont « *l'émergence au grand jour de comportements adoptés par les acteurs de l'organisation, qui sont socialement considérés comme extra-ordinaires* ». Cependant, ce n'est là que l'aboutissement d'un long processus de dégradation des conditions de travail durant lequel les acteurs ont éventuellement exprimé leur malaise, tenter plus ou moins adroitement d'attirer l'attention de leur gestion, etc. sans que ces démarches ne puissent aboutir au règlement du problème.

L'idée n'est pas de blâmer la gestion, mais plutôt de constater que si la crise semble inattendue et subite, c'est probablement plus par absence de prise en compte des indicateurs précoces existants que parce qu'elle est par essence imprévisible. Il s'agit donc de tenter de reconnaître beaucoup plus tôt ces indicateurs et de mettre en oeuvre des démarches préventives avant l'émergence des symptômes de la crise.

En conclusion, nous pouvons formuler l'hypothèse que les crises organisationnelles n'accèdent au « statut » de crises qu'à partir du moment où les acteurs concernés ont atteint leur seuil de rupture et que la situation est devenue insupportable pour eux. La dégradation de la situation se transforme alors en crise parce que les individus sont désespérés et adoptent « volontairement » (parfois les émotions conduisent les individus à agir au-delà de leurs intentions) des comportements « hors normes » qui rendent la situation socialement inacceptable. L'organisation est alors obligée de conduire une intervention massive et urgente... En ce sens, la seconde caractéristique d'Hermann « *2) Le manque de temps disponible pour répondre* » devient une réalité essentiellement parce que l'organisation n'a pas su anticiper la situation extrême dans laquelle elle se trouve à cet instant.

2.3.1.4 Synthèse

Les trois hypothèses que nous avons posées précédemment sont :

- 1) Que l'une des causes majeures des crises que rencontrent les organisations consiste dans la volonté de maximiser le rendement du capital sans tenir suffisamment compte des impacts négatifs que cette maximisation fait subir aux travailleurs.
- 2) Que les causes et les effets (les impacts) d'une crise organisationnelle peuvent s'observer à travers des indicateurs objectifs et subjectifs dont les seuils indicatifs d'un état de crise ne sont pas connus
- 3) Que les crises organisationnelles n'accèdent au « statut » de crises qu'à partir du moment où les acteurs concernés ont atteint leur seuil de rupture et que la situation est devenue insupportable pour eux. La dégradation de la situation se transforme alors en crise parce que les individus sont désespérés et adoptent « volontairement » (parfois les

émotions conduisent les individus à agir au-delà de leurs intentions) des comportements « hors normes » qui rendent la situation socialement inacceptable.

Sur la base de ces trois hypothèses, nous allons donc définir la crise organisationnelle comme « *une situation organisationnelle dans laquelle des facteurs psychosociaux atteignent des valeurs qui sont perçues par les individus concernés comme trop éloignées des valeurs « de confort » attendues et dont les impacts négatifs sont considérés comme insupportables. Les individus adoptent alors des comportements extra-ordinaires qui rendent la situation socialement inacceptable et requiert une intervention massive et urgente* ».

Cette définition présente l'avantage de considérer également comme « crises organisationnelles » des situations qui portent sur des aspects plus rationnels et objectifs, tels que par exemple, une rentabilité insuffisante ou un taux d'absentéisme trop élevé. En effet, nous pensons que si l'un des acteurs nommés dans le modèle d'E. Morin ci-dessus (employés, actionnaires, clients, etc.) considère que les indicateurs qui l'affectent le plus sont insupportables, l'organisation est en situation de crise. Mais évidemment, il est clair que les indicateurs de gestion fondés sur des données objectives font déjà l'objet d'un suivi attentif via des tableaux de bord et des rapports de gestion. C'est évidemment plus du côté des indicateurs subjectifs que l'effort de recherche doit maintenant être fourni.

2.3.2 La mesure des facteurs psychosociaux

La définition de la crise organisationnelle proposée ci-dessus fait largement appel à l'évaluation subjective de facteurs psychosociaux. Or les chercheurs en gestion des ressources humaines (GRH) et dans les domaines connexes ont développé un vaste corpus théorique susceptible de relier les facteurs psychosociaux aux concepts utilisés en GRH. Ainsi par exemple, que ce soit pour éviter l'épuisement professionnel [Gervais 1991][Maslach 2001], pour développer la motivation [Herzberg 1968][Morin 1996][Strohm 1999], la satisfaction [Lagabrielle 2003] ou le bien-être des travailleurs [Pépin 1999][Massé 1998], pour s'assurer de la santé psychologique [Vézina 1999][Siegrist 1996][Brun 2001] et de la qualité de vie des employés [Dupuis 2004-I] [Martel 2005] [Semmer 2000], pour réduire le stress au travail [Lazarus 1984][Chalvin 1982][Karasek 1990][Cooper 1997][François 2003], pour donner un sens au travail [Vézina 1992][Morin 2003-II] [Morin 2003] ou encore pour développer le sentiment d'appartenance [Dubois 1996], les recherches se sont multipliées au cours des dernières années pour élaborer des modèles et des questionnaires. Si chacun de ces modèles met l'accent sur une dimension particulière, il reste que généralement, le principe consiste à quantifier les mesures subjectives de facteurs psychosociaux. F. De Zanet résume bien cette perspective lorsqu'il dit : « *Or, Terry et Callan (1997) ont souligné la nécessité de prendre en compte les différences individuelles quant à la perception des changements auxquels des individus sont confrontés [...] Selon cette perspective, l'origine des réactions de stress est à rechercher dans la transaction plus ou moins problématique d'un individu avec son environnement* » [De Zanet 2003].

Ainsi, la liste de facteurs psychosociaux présentée en Annexe IV – Une synthèse de facteurs psychosociaux en page 54 est issue d'une compilation de nombreux auteurs (voir Annexe V – Une compilation de facteurs psychosociaux en page 58) que nous avons réalisée depuis 2001. Cette liste fait apparaître qu'indépendamment de la variable étudiée, les facteurs psychosociaux concernés restent en nombre limité. Par ailleurs, le tableau ci-dessous montre comment la comparaison de différents modèles (ici, des auteurs québécois) permet de faire apparaître cette répétition de facteurs psychosociaux très voisins et similaires.

E. Morin	J.-P. Brun	M. Vézina	G. Dupuis	Synthèse de Ch. Voirol
Le soutien social La qualité des relations	Relations interpersonnelles avec les collègues au travail Relations interpersonnelles avec le supérieur au travail Climat organisationnel	Soutien social	Support offert à l'employé Climat avec les collègues Climat avec les supérieurs	Soutien social, climat de travail et relations
	Structure organisationnelle Environnement physique Contraintes et sécurité de l'environnement physique		Environnement physique	Environnement physique, sécurité et contexte organisationnel
La reconnaissance Le respect des valeurs ou l'éthique au travail L'utilité du travail	Reconnaissance (carrière et promotions, sécurité d'emploi, estime de l'entourage)	Equilibre efforts-reconnaissance (L'estime et le respect de l'entourage, le statut d'emploi, la rétribution monétaire, la carrière et les perspectives de promotion, sécurité d'emploi)	Rémunération et avantages Cheminement professionnel	Reconnaissance, éthique et visibilité sociale
L'apprentissage Le plaisir à pouvoir accomplir son travail, à atteindre ses objectifs	Charge de travail qualitative et quantitative Utilisation des habiletés	Demande psychologique (quantité de travail, exigences intellectuelles, contraintes de temps)	Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches	Charge de travail et adéquation poste/personne
L'autonomie dans le travail	Latitude décisionnelle Clarté des rôles et responsabilités dans l'organisation Communication/information	Latitude décisionnelle (utilisation et développement des compétences, contrôle sur le travail qui implique l'autonomie au		Rôles, responsabilités, décisions et information

E. Morin	J.-P. Brun	M. Vézina	G. Dupuis	Synthèse de Ch. Voirol
		travail et la participation aux décisions)		
	Conciliation travail-famille		Aménagement de l'horaire de travail	Conciliation travail-famille

Tableau 1 - Une comparaison de différents modèles

Fort de ce constat, nous avons donc décidé de réaliser notre projet de recherche en nous appuyant sur l'un des nombreux instruments de mesure existants. Le choix de cet outil s'est fait sur des critères qui paradoxalement ne sont pas directement liés à la variable mesurée. C'est cette démarche que nous présentons dans le chapitre suivant.

2.3.3 Le choix de l'Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail (ISQVT)

Le problème que nous cherchons à résoudre est essentiellement un problème méthodologique et statistique. Il s'agit de mettre en œuvre et de caractériser une mesure brève de l'évolution des facteurs psychosociaux pouvant être utilisée fréquemment de façon à pouvoir éventuellement identifier le processus dynamique menant à une crise. Pour ce faire, il faut donc choisir un instrument de mesure déjà validé permettant une mesure adéquate de ces facteurs et 1) vérifier si la « mesure abrégée et répétée » est corrélée à cette mesure validée et 2) si cette mesure abrégée permet une détection précoce des crises potentielles.

Le corpus théorique de la qualité de vie au travail fait partie de ceux qui rejoignent largement notre intérêt pour la prévention des crises organisationnelles. En effet, la définition de la qualité de vie au travail proposée par J.-P. Martel s'énonce comme « *La Qualité de Vie au Travail, à un temps donné, correspond à un état 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 2004], p. 120). Il est aisé de constater que cette définition s'approche grandement de celle que nous avons proposé pour définir les crises organisationnelles, à savoir « *une situation organisationnelle dans laquelle des facteurs psychosociaux atteignent des valeurs qui sont perçues par les individus concernés comme trop éloignées des valeurs « de confort » attendues et dont les impacts négatifs sont considérés comme insupportables. Les individus adoptent alors des comportements extra-ordinaires qui rendent la situation socialement inacceptable et requiert une intervention massive et urgente* ». Ainsi, ces deux définitions ont en commun de s'intéresser à la distance perçue subjectivement par un individu entre la situation actuelle et une situation dite « idéale » ou « de confort ».

En outre, l'ISQVT évalue au travers des 34 items qui le composent (voir Annexe VI – Les items de l'ISQVT en page 68), la plupart des facteurs psychosociaux que contient notre synthèse décrite dans le tableau en page 16. Même si certaines dimensions sont peu ou pas évaluées, notre objectif reste de développer une méthodologie plus que d'assurer une exhaustivité de notre instrument de mesure.

En conclusion, nous pensons que le choix de l'ISQVT et du corpus théorique de la qualité de vie au travail est un choix qui présente suffisamment de cohérence avec notre propre modèle conceptuel pour se justifier, ceci même si la qualité de vie au travail en tant que telle ne représente pas une préoccupation majeure de notre recherche.

2.3.4 Les facteurs psychosociaux prédictifs d'une crise organisationnelle

La question centrale de ce travail porte évidemment sur l'usage possible des Mesures de Surveillance Continue (MSC) et de l'ISQVT (Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail[®] [Dupuis 2005][Dupuis 2004-I][Dupuis 2004-II]) pour prévenir les crises organisationnelles. L'hypothèse sous-jacente à cet objectif est que les crises organisationnelles sont le résultat d'une conjonction de facteurs psychosociaux défavorables qui s'accumulent jusqu'à rendre les conditions de travail insupportables. En s'assurant que chacun de ces facteurs est maintenu dans un état tel qu'il influence positivement la qualité de vie au travail des employés, nous prévenons les crises organisationnelles. Evidemment, ceci implique que nous puissions en connaître l'état en tout temps.

Les facteurs mesurés par l'ISQVT (et décrit à l'Annexe VI – Les items de l'ISQVT en page 68) ne recouvrent pas l'ensemble des facteurs psychosociaux de notre liste de facteurs proposés à l'Annexe IV – Une synthèse de facteurs psychosociaux en page 54. Cependant, ils nous permettent de mesurer la grande majorité des facteurs psychosociaux que la littérature considère comme significatifs pour assurer la présence au travail des employés.

La revue de littérature correspondante à ce sujet représente actuellement une bonne quinzaine de pages dont la mise en forme n'est pas achevée. Cependant, et compte tenu de la taille limitée de ce travail, je ne présente ci-dessous que le haut de mon « entonnoir » littéraire sur ce sujet.

2.3.4.1 Approche globale, systémique et interdisciplinaire

La prévention des risques psychosociaux au travail a fait l'objet de nombreuses recherches au cours de ces dernières années. Ces travaux s'inspirent aussi bien de la psychosociologie du travail et des organisations (par exemple [Foucher 2003] [Ledoux 2004]), de l'ergonomie (par exemple [Leplat 1980][Noulin 1992][Monod 1999]), de la gestion des ressources humaines (par exemple [ORHRI 2004]) ou encore de la médecine, de la santé et de la sécurité au travail (par exemple [Künzi 1998]). Ces diverses approches s'expliquent par la dimension interdisciplinaire de la prévention en général et de la prévention des risques psychosociaux en particulier. Ainsi, il ressort souvent que lorsqu'un intervenant établit un diagnostic organisationnel, ce dernier fait apparaître de multiples lieux potentiels d'intervention qui sont complémentaires les uns des autres. En général, chacun de ces lieux d'intervention relève d'une direction ou d'un service particulier de l'organisation. Comme le montre la Figure 6 ci-dessous, l'activité « normale » de travail durant laquelle l'employé réalise sa tâche, s'inscrit dans un environnement organisationnel beaucoup plus complexe.

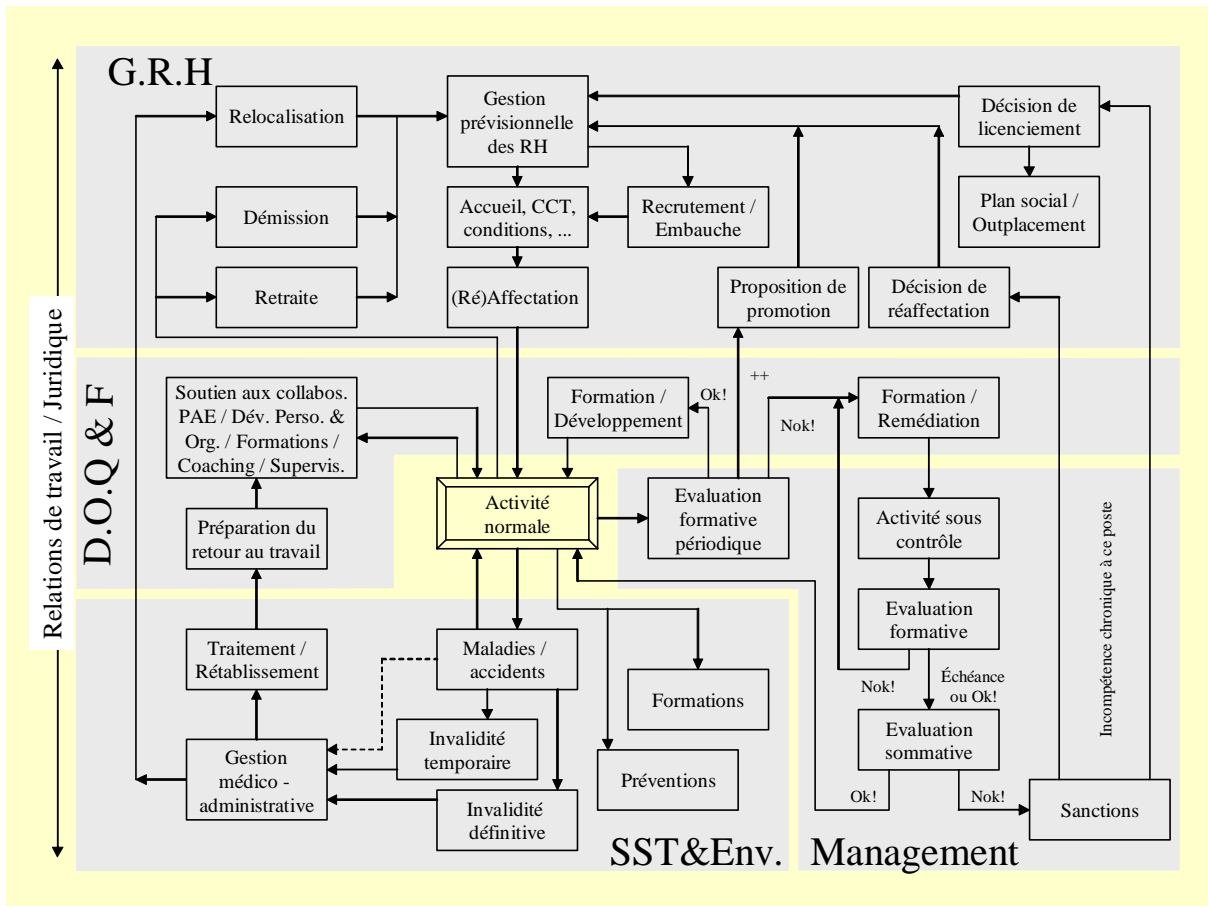


Figure 6 - L'interdisciplinarité et la gestion des ressources humaines

En effet, même si l'implantation peut varier d'une organisation à l'autre, les principes généraux restent valides. Ainsi, c'est un service de « Santé et Sécurité au Travail (SST) » qui, à la suite des travaux sur les normes ISO 14001 [Baracchini 2001] et ISO 18000 (en fait BS-8800 – voir par exemple <http://www.ifrance.com/insafety/bs8800presentation.htm>), intègre de plus en plus souvent également le service « Environnement », qui prend en charge toutes les questions relatives à la prévention et à la gestion des risques physiques, chimiques, biologiques, psychiques et environnementaux ainsi que la gestion des absences des employés. Ce service regroupe généralement des professionnels tels que par exemple des médecins, des infirmières, des ingénieurs, des hygiénistes, des ergonomes, des psychologues, etc. La gestion de tout ce qui concerne l'amélioration continue est attribué à un service que nous baptisons « Développement organisationnel, Qualité et Formation (DOQ & F) ». Que ce soit pour conduire des processus Kaizen, apporter de la formation ou supporter un employé dans un projet de changement, ce service s'assure du développement qualitatif de l'entreprise et de ses acteurs. Il regroupe généralement des professionnels tels que par exemple des formateurs d'adultes, des spécialistes de la gestion, des spécialistes des processus, etc. S'assurer que chaque personne occupe le bon poste dans l'organisation est le travail de la « Gestion des Ressources Humaines (GRH) ». L'adéquation poste/personne tout au long de la carrière de l'employé est un exercice qui demande un suivi régulier. Or même si le personnel de ce service est composé de conseillers en ressources humaines, de psychologues et de professionnels de la gestion, les GRH ne peuvent pas gérer le développement des employés si le management opérationnel – les gestionnaires de terrain – ne réalisent leurs propres missions de gestion. Ainsi, la mise en oeuvre d'un processus d'évaluation assurant le suivi des performances, la gestion des écarts et la valorisation des résultats par le gestionnaire direct, est essentielle à la réalisation du travail des GRH. A noter

que tout ceci est réalisé dans un environnement dont le cadre est élaboré sous la conduite du service des relations du travail qui regroupe des juristes, des médiateurs, des négociateurs, etc. Enfin, last but not least, les services administratifs assurent le bon fonctionnement au quotidien de cette « machine ».

Comme nous pouvons le voir, les causes d'une crise organisationnelle peuvent être multiples et variées. Ainsi par exemple, un cas d'absentéisme chronique (identifié par SST & Env.) consécutif à une situation de harcèlement (dont le traitement relève aussi bien des relations de travail, de DOQ&F que des GRH), elle-même résultat de la non gestion des incompétences d'un gestionnaire (la gestion via le Management est en cause) serait un parfait exemple d'une situation de crise organisationnelle qui requiert la collaboration étroite d'au moins trois ou quatre services [Voirol 2004] [Voirol 2004-II].

Or alors que cette pluralité des lieux d'intervention devrait susciter la collaboration et l'interdisciplinarité, nous constatons que paradoxalement c'est l'isolement et l'individualisme qui caractérisent actuellement la majorité des interventions auxquelles nous assistons. L'une des raisons possibles de cet état de fait est peut être que la planification et la coordination de telles démarches d'interventions interdisciplinaires sont complexes et restent encore largement empiriques. Dans cette hypothèse, c'est donc une méthodologie propre à la prévention et à la gestion des risques psychosociaux qui reste à développer.

Une approche originale mérite également d'être mentionnée dans cette brève revue des principaux travaux existants. En effet, Ch. Dejours a transposé le modèle psycho dynamique utilisé pour étudier le fonctionnement psychologique de l'individu afin de l'appliquer aux organisations [Dejours 1993][Dejours 1998]. En ce sens, il poursuit les travaux des psychosociologues tels que Pagès [Pagès 1970], Lourau [Lourau 1970], ou encore March et Simon [March 1964] qui ont été les premiers à appliquer les modèles de la psychanalyse aux organisations. Le modèle psychodynamique de Ch. Dejours postule l'existence de trois pôles d'intérêt dans les organisations qui sont les sources de plaisir, les sources de souffrance et les stratégies ou les mécanismes de défense (individuels et collectifs) mobilisés par les travailleurs pour rester en santé (chap. 5 in [Morin 1996], [Freud 1949]). A partir de ce postulat, Ch. Dejours propose une démarche systématique d'intervention qui vise à identifier et expliciter comment ces pôles s'opérationnalisent dans l'organisation. Nous garderons de son approche au moins l'aspect nourricier (facteur de protecteur) et irritants (facteur de risque) des facteurs psychosociaux au travail.

2.3.5 Les processus de mesures empiriques et/ou analogiques dans la littérature

Nous avons trouvé un certain nombre de recherches qui traitent de la question des mesures empiriques ou analogiques dans le contexte de la qualité de vie et de la qualité de vie au travail. La plupart de ces recherches utilisent un outil de mesure analogique de la qualité de vie baptisé « Schedule for the Evaluation of Individual Quality of Life – Direct Weighting - (SEIQoL-DW) ». Les détails de fonctionnement et de l'utilisation du SEIQoL-DW peuvent être consultés dans [Hickey 1996].

Cependant, les informations les plus intéressantes de ces études portent sur le degré de validité et de fiabilité que nous sommes en droit d'attendre de ces mesures analogiques auto rapportées. En effet, il s'agit généralement de mesurer la perception subjective que fait un individu malade de sa qualité de vie. Dans le cas du SEIQoL-DW, le sujet est amené via un entretien semi structuré à utiliser un disque analogique pour quantifier différentes dimensions de sa qualité de

vie. Ainsi dans [Waldron 1999], l'étude rapporte que les chercheurs ont utilisé un instrument statistiquement validé et complet baptisé SEIQoL et immédiatement après, l'outil de mesure analogique SEIQoL-DW. Alors que la cohérence interne du questionnaire complet est de 0.90, l'étude rapporte une corrélation entre les deux mesures de $r = 0.923$. Ceci nous laisse penser qu'une mesure auto rapportée analogique peut malgré tout offrir une bonne fiabilité et une bonne validité. C'est d'ailleurs la conclusion de l'article qui dit : « *Patients with advanced incurable cancer were very good judges of their QoL, and many patients rated their QoL as good. Judgments were highly individual, with very high levels of consistency and validity* ».

Une étude récente de Philip Moons et ses collègues [Moons 2004] vise à évaluer la validité selon une approche « evidence based » de l'instrument SEIQoL-DW. En guise d'introduction, les auteurs précisent que malgré de nombreuses publications sur cet instrument, les données relatives à sa validité et sa fiabilité restent très clairessemées. Le but est donc d'étudier aussi bien le contenu du test, sa structure interne et les relations avec les autres variables, que sa stabilité et sa capacité de réponse. Cet article est particulièrement intéressant dans la mesure où il applique avec beaucoup de rigueur la démarche « evidence based ». Au-delà de cet aspect méthodologique important, l'étude conclut que le SEIQoL-DW ne mesure pas la qualité de vie en tant que telle, mais permet une évaluation subjective de ses déterminants. Les chercheurs constatent également que l'instrument présente une stabilité test-retest très convaincante. Finalement, les auteurs considèrent que même si l'instrument SEIQoL-DW ne mesure pas la qualité de vie en tant que telle, ses caractéristiques de validité, fiabilité et stabilité en font un outil tout à fait utilisable.

En recherchant des articles traitant de mesures empiriques, analogiques et/ou auto rapportées, nous trouvons une multitude de recherches. En effet, ces approches sont fréquemment utilisées dans des domaines tel que par exemple, l'évaluation de la douleur, la mesure de la qualité de vie ou encore l'évaluation des limitations fonctionnelles. Ce qui caractérise ces approches, c'est la volonté d'évaluer subjectivement, rapidement et simplement une dimension particulière vécue par le sujet. La plupart de ces études concluent à une validité statistique suffisante de ces mesures. En ce qui concerne l'approche méthodologique, la plupart de ces instruments « rudimentaires » sont comparés à des instruments plus complexes et statistiquement déjà validés. C'est exactement l'approche que nous envisageons dans notre recherche, puisque c'est l'Inventaire systémique de Qualité de Vie au Travail (ISQVT) qui va nous servir de référence pour évaluer la fiabilité et la validité de nos Mesures de Surveillance Continue (MSC).

Evidemment, le sujet de mon travail de thèse est essentiellement une question de méthodologie et de statistiques. En ce sens, mon étude bibliographique renvoie à de multiples ouvrages de statistiques tels que [Dupuis 2004][Achim 2004][Brase 1993][Howell 1998][Tabachnick 2001][Cook 1979] ou encore [Shavelson 1996]. Par ailleurs, j'ai largement fait appel aux compétences de M. Jean Bégin, collaborateur scientifique au département de psychologie.

2.4 Questions ou hypothèses de recherche

2.4.1 Introduction

Les questions et les hypothèses que nous formulons ci-dessous se rattachent à trois objectifs distincts et complémentaires. Premièrement, il y a les questions et hypothèses qui visent à mesurer l'influence que le processus de mesure des MSC exerce sur les sujets. Cet objectif consiste à s'assurer que le principe même des MSC n'est pas incompatible avec l'utilisation d'instruments validés tels que l'ISQVT ou le cas échéant, à caractériser comment ce processus interfère avec celui de l'ISQVT.

Deuxièmement, il y a les questions et hypothèses qui visent à mesurer jusqu'à quel point les MSC peuvent nous permettre de prédire les scores de l'ISQVT ou les scores de MSC ultérieures. C'est ici tout le principe de l'utilisation des MSC qui doit être validé ou invalidé.

Enfin troisièmement, c'est évidemment l'aptitude des scores de l'ISQVT et des MSC à prévenir les crises organisationnelles, qui nous intéresse. Cependant, la réalisation de ce dernier point reste jusqu'à présent subordonnée d'une part aux résultats obtenus dans les deux questions précédentes et d'autre part, aux conditions qui prévaleront lors de la cueillette des données et en particulier, à l'apparition ou non de crises organisationnelles. Il est à noter que suite à l'opportunité récente de gérer une situation de crise organisationnelle, nous avons introduit l'ISQVT et les MSC dans le processus d'intervention. Evidemment, le client, avec qui nous collaborons depuis plus de dix ans, a été informé de la dimension expérimentale des MSC et nous a donné son accord. Par ailleurs, notre appartenance à l'Ordre des psychologues nous permet d'entreprendre de telles démarches avec l'accord du client, indépendamment de notre statut universitaire. Cette expérience nous assure cependant de pouvoir disposer au moins d'un ensemble de données relatives à un environnement de crise organisationnelle.

2.4.2 L'influence de la récolte des MSC sur les scores à l'ISQVT et sur les scores des MSC ultérieures

Le principe des MSC consiste à enregistrer à échéances régulières les scores auto rapportés sur chacune des huit sous échelles de l'ISQVT. La question qui se pose alors est de savoir si ces mesures répétées modifient les réponses que les travailleurs apportent à l'ISQVT ou à des MSC mesurées ultérieurement. Si une telle différence devait être observée, nous souhaitons en mesurer les caractéristiques afin de pouvoir en tenir compte lors des travaux ultérieurs. A priori, nous ne voyons pas de raison valable à ce que les scores rapportés pour l'ISQVT ou pour les MSC soient significativement différents pour les sujets ayant rapportés chaque semaine une MSC que pour ceux ne l'ayant pas fait. Les hypothèses que nous aimerions vérifier sont donc l'hypothèse H01 = « Les scores obtenus à l'ISQVT ne sont pas influencés par la mesure régulière des MSC » et l'hypothèse H01bis = « La récolte des MSC au cours d'un processus continu de 16 mesures n'influence pas le score de la MSC mesurée au terme de ce processus ». Malheureusement, ces deux hypothèses H01 et H01bis sont deux hypothèses nulles et il est connu en statistique qu'il n'est pas possible de valider l'hypothèse nulle. Nous allons donc poser les hypothèses inverses H1 = « Les scores obtenus à l'ISQVT seront influencés par la mesure régulière des MSC » et H1bis = « La récolte des MSC au cours d'un processus continu de 16 mesures influencera le score de la MSC mesurée au terme de ce processus » que nous chercherons à rejeter. Si nous pouvons rejeter ces hypothèses avec suffisamment de puissance statistique pour détecter même des effets de petites tailles « cliniquement » non significatifs, il nous sera possible alors de conclure que la passation des MSC n'influence pas de façon déterminante le comportement des personnes mesurées.

2.4.3 Le lien entre les scores de l'ISQVT et les scores des MSC

Dans le domaine de la prédiction, la première question à laquelle nous voulons répondre est de savoir jusqu'à quel point les MSC sont reliées aux résultats de l'ISQVT. Comme nous l'avons présenté précédemment, la littérature existante nous laisse penser que nous devrions pouvoir mesurer des corrélations entre les scores des MSC et les scores de l'ISQVT qui se situent autour de $r=0.7$ ou $r=0.9$. Nous pouvons alors formuler notre hypothèse comme H2= « Les MSC sont significativement reliées aux scores de l'ISQVT ». Si cette hypothèse est confirmée, nous pourrions alors considérer qu'en tout temps, une mesure MSC correspond à une approximation raisonnable de l'ISQVT.

2.4.4 L'utilisation des MSC et de l'ISQVT pour prévenir les crises organisationnelles

2.4.4.1 Introduction

L'aboutissement de ce travail serait évidemment de pouvoir constater que les MSC et l'ISQVT nous sont utiles pour prévenir les crises organisationnelles. Comme nous l'avons vu précédemment, l'évaluation régulière des facteurs psychosociaux les plus influents pourrait nous permettre d'intervenir préventivement dans un environnement de travail potentiellement à risque. Ainsi, si les hypothèses précédentes sont validées, nous pourrions alors considérer que tant l'ISQVT que les MSC, représentent des mesures fiables des principaux facteurs psychosociaux considérés et plus spécifiquement, de la qualité de vie au travail de nos sujets. Il reste à établir à partir de quelles valeurs de l'ISQVT ou des MSC nous pouvons considérer que nous sommes face à une crise sous-clinique, c'est-à-dire que nous ne sommes pas encore en crise mais qu'il existe des indices d'une crise est imminente.

Par exemple, l'étude pilote que nous conduisons actuellement au sein d'une équipe qui a rencontré récemment une crise majeure, nous amène à penser qu'une valeur de MSC inférieure ou égale à 2.0 sur 4.0 pour une ou plusieurs sous-échelles, est un symptôme de crise avérée. Ainsi dans ce cas, les sous-échelles que l'ISQVT a identifiées comme particulièrement satisfaisantes présentent des scores moyens sur les MSC de respectivement 2.7 et 3.0 sur 4.0. A l'inverse, l'échelle que l'ISQVT a identifiées comme de loin la plus faible présente un score moyen sur les MSC de 2.0 sur 4.0. Nous pourrions également prendre en considération l'importance relative que les répondants ont attribué à chacune des sous-échelles. Ainsi, un score bas dans une sous-échelle importante est certainement plus prédictif d'une crise sous-clinique qu'un score bas dans une sous-échelle considérées comme peu importante.

Nous allons donc explorer différentes avenues afin d'essayer d'objectiver en quoi les variations mesurées sur les MSC peuvent être annonciatrices d'une crise sous-clinique.

2.4.4.2 L'inertie des mesures MSC

Afin de préciser notre propos, nous allons premièrement consacrer quelques lignes à clarifier la signification que nous attribuons au mot « inertie » dans ce contexte. Le *principe d'inertie* est selon le Larousse, « *le principe selon lequel tout point matériel qui n'est soumis à aucune force est soit au repos, soit animé d'un mouvement rectiligne uniforme* ». Autrement dit, un corps en mouvement ou au repos ne peut pas changer de vitesse et de direction tant qu'une force externe n'agit pas sur lui. Par exemple, si nous considérons une balle de fusil, sa trajectoire est normalement rectiligne. Cependant, elle subit les forces externes que sont le frottement de l'air et l'accélération terrestre qui toutes deux vont légèrement modifier sa trajectoire. A partir d'un certain moment, la trajectoire rectiligne de la balle ne représentera plus la réalité. La balle suivra alors une courbe au lieu d'une droite. Le principe d'inertie vient d'être mis en défaut par le frottement de l'air et la gravité terrestre. Le mot inertie est également utilisé ici dans le sens de la *navigation par inertie* qui selon le Larousse, « *repose sur la mesure puis l'intégration des accélérations subies par un véhicule (aérien, maritime, spatial)* ». Par exemple, la vitesse ou la position d'un avion ou d'une fusée ne peuvent pas être calculés à partir d'un repère terrestre. Le principe consiste donc à enregistrer les paramètres de départ du véhicule puis à évaluer sa vitesse et sa position en fonction des accélérations et des freinages qu'il subit au cours de son voyage.

L'analogie avec le principe d'inertie et la navigation par inertie nous semble bien s'appliquer à notre problématique. D'abord, les facteurs mesurés soit par l'ISQVT, soit par les MSC, devraient rester constants (suivent un mouvement rectiligne uniforme) tant et aussi longtemps que des événements organisationnels (des forces externes) ne viennent pas modifier les conditions de travail. Cependant et à l'instar de la balle fusil, la question est de savoir à quelle vitesse les facteurs mesurés sont susceptibles de changer lorsqu'une ou plusieurs forces externes viennent agir sur le milieu de travail. Par ailleurs, si l'ISQVT nous permet d'enregistrer les paramètres de départ, c'est avec les MSC que nous tentons de mesurer l'évolution que subit la qualité de vie au travail (évaluer sa vitesse et sa position) en fonction des événements organisationnels (les accélérations et les freinages) qui affectent le milieu de travail. Dans notre contexte, l'inertie représente donc la période durant laquelle les événements extérieurs ne modifient pas significativement les facteurs qui influencent la qualité de vie au travail (cette remarque est à mettre en lien avec la phase de résistance dont nous avons parlé dans le chapitre 2.3.1.3 Les caractéristiques des crises organisationnelles en page 11).

Ces préalables étant posés, une première question à laquelle nous devons répondre est de savoir quelle est l'inertie moyenne des scores de l'ISQVT ou plus simplement, quelle est la durée moyenne durant laquelle les scores obtenus à l'ISQVT représentent encore la réalité observable sur le terrain. En se fondant sur l'expérience, il est possible de formuler l'hypothèse selon laquelle H3 = « L'inertie de chacune des sous échelles est fonction des facteurs qu'elle mesure ». En effet, il est fort probable que par exemple, le score portant sur les « Conditions de rémunération » soit beaucoup moins volatile que celui portant sur les « Relations avec les collègues ». Par ailleurs, le moment de mesure est certainement lui aussi un critère qui affecte l'inertie des scores. Passer l'ISQVT au mois de novembre alors que les conditions salariales sont revues en décembre influence très certainement l'inertie de l'échelle « Conditions de rémunération ». Enfin, il est certain que les changements organisationnels qui peuvent affecter significativement les conditions de travail peuvent se dérouler sur un temps très court. Le départ d'un gestionnaire ou d'un collègue peut changer complètement les conditions de travail et par conséquent, la qualité de vie au travail. Idéalement, il faudrait donc introduire une mesure continue des facteurs psychosociaux concernés.

Nous pensons que l'inertie de la plupart des sous échelles de l'ISQVT est largement insuffisante pour prévenir les crises organisationnelles à moyen et long terme et se limite à quelques semaines. L'idée consiste donc à introduire une saisie régulière des MSC. Si l'hypothèse H2= « Les MSC sont significativement reliées aux scores de l'ISQVT » émise au chapitre précédent se confirme, nous disposons donc d'une mesure continue des facteurs psychosociaux qui affectent la qualité de vie au travail. Reste à identifier la fréquence à laquelle chacune des sous échelles doit être mesurée. En effet et comme l'énonce l'hypothèse H3 = « L'inertie de chacune des sous échelles est fonction des facteurs qu'elle mesure », il est probable que la fréquence de la mesure diffère d'un facteur à l'autre. Par ailleurs, il est important de chercher à minimiser le nombre de mesures afin de limiter l'effet « Big-brother ». En effet, il est possible que les travailleurs n'aiment pas se sentir constamment surveillés et « monitorés ». Ainsi, même si la mesure poursuit un objectif « noble », il faut à tout prix chercher à réduire l'impact négatif du processus de mesure sur la qualité de vie au travail.

2.4.4.3 La fréquence des mesures MSC

En admettant que les hypothèses H2 et H3 soient confirmées, il reste encore à s'assurer que la fréquence de mesure choisie soit adéquate pour que nous puissions réaliser notre objectif de prévention. En effet, l'expérience nous montre que si un changement favorable peut produire

un effet immédiat, un changement défavorable va prendre un certain temps avant d'affecter significativement la qualité de vie d'un travailleur. En effet, le processus d'adaptation mis en œuvre face à une situation qui s'améliore se distingue de celui mis en œuvre face à une situation qui se détériore. Conformément au principe du syndrome général d'adaptation (SGA) décrit par Selye [Selye 1975] (voir Figure 5- Le modèle du Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Selye au chapitre 2.3.1.3 en page 11), l'individu qui subit un changement défavorable va, après une brève phase d'alarme, entrer dans la phase de résistance. Durant cette phase, l'individu va tenter de développer des stratégies susceptibles de rétablir les conditions favorables qui prévalaient avant le changement organisationnel. C'est durant cette période et avant l'entrée dans la phase dite d'épuisement, au cours de laquelle l'individu va constater son impuissance et probablement adopter des stratégies négatives d'adaptation [Morin 1996], que les outils de mesures doivent permettre l'identification de la dégradation des conditions de travail et/ou de la qualité de vie des employés. La durée de cette phase de résistance est certainement proportionnelle à l'état de santé des travailleurs et à la qualité préexistante des conditions de travail. Il est en effet probable que par exemple, l'arrivée d'un gestionnaire incompetent produira un effet différent dans une équipe qui a toujours eu des gestionnaires compétents à sa tête que dans une équipe qui accueille son cinquième gestionnaire en quatre ans et pour qui les quatre dernières expériences furent catastrophiques. La durée de la phase de résistance risque d'être singulièrement plus courte pour cette dernière équipe que pour l'autre. Ce constat nous amène donc à vouloir vérifier l'hypothèse H4 = « La fréquence de la mesure nécessaire à l'identification de variations significatives des facteurs psychosociaux mesurés est fonction des conditions de travail et de l'état de santé des travailleurs préexistants à la mesure ». Si cette hypothèse se confirme, nous pourrions définir un processus de mesure qui au fur et à mesure de son déroulement, accroît ou décroît le rythme des mesures en fonction du risque de crise organisationnelle identifiable.

2.4.4.4 La signification des variations des MSC

Si aucune crise organisationnelle ne se déclare durant l'étude, nous ne serons pas en mesure de donner une signification aux variations que nous observerons sur les MSC. Ainsi, à partir de quelle variation des MSC peut-on considérer qu'il existe une crise sous-clinique? Même une passation plus fréquente de l'ISQVT ne permet pas de résoudre cette question puisque les seuils de l'ISQVT au-delà desquels nous sommes face à une crise sous-clinique ne sont pas connus non plus.

Pourtant, nous savons d'expérience que lorsqu'une crise organisationnelle est imminente, il existe des indices : le personnel vit généralement un malaise qui prend souvent la forme d'émotions douloureuses telles que par exemple, la colère ou la tristesse, ou au contraire, montre un désengagement et un désintérêt massifs face à leur travail et à la vie de l'organisation en général (voir la présentation du SGA de Selye au chapitre 2.3.1.3 en page 12). Ceci est probablement à mettre en lien avec le « *dont les impacts négatifs sont considérés comme insupportables* » de la définition de la crise organisationnelle qui a été proposée au chapitre 2.3.1.4 en page 13. Idéalement, il faudrait conduire des entretiens avec le personnel et la gestion afin d'avoir accès à leur perception subjective de la situation et aux événements qu'ils évoquent pour expliquer les variations des mesures MSC. Mais la conduite systématique d'entretiens, outre la masse de travail considérable que représente une telle démarche, produirait certainement une modification du fonctionnement de l'équipe et serait probablement le meilleur moyen de s'assurer qu'aucune crise ne pourra jamais se développer. Nous avons cependant accès à une information similaire dans le formulaire ScoresEchelles (voir chapitre

7.1.3 en page 49) dans la rubrique qui demande au répondant de préciser si des événements récents influencent ses scores. Mais ça reste probablement insuffisant.

Dès lors et à défaut d'un entretien permettant d'accéder directement aux états d'âme des employés, il nous faudrait pouvoir mesurer l'importance du malaise qu'ils vivent afin d'essayer de donner une signification à une baisse ou une hausse de nos mesures MSC. Faute de pouvoir disposer d'une mesure spécifique de ce malaise, nous allons utiliser l'Echelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique (EMMDP) développée par R. Massé et ses collègues [Massé 1998-II] (voir le chapitre 9 : Annexe III - Le questionnaire EEMDP en page 53) afin d'évaluer la détresse psychologique que vivent les sujets de notre étude. Ce questionnaire, qui se compose de 23 items et qui ne prend que quelques minutes à faire passer, permet de mesurer des sentiments tels que l'auto-dévalorisation, l'agressivité/irritabilité, l'anxiété/dépression et le désengagement social. Ces dimensions nous semblent bien correspondre aux réactions que nous observons habituellement chez des employés qui s'apprêtent à vivre ou qui vivent une crise organisationnelle.

L'introduction de ce questionnaire nous permet d'apporter une validité de convergence à nos mesures MSC. En effet, que nous rencontrons une crise ou non, l'interprétation du comportement des MSC sans autre mesure est très difficile. Ainsi par exemple, si les MSC varient en l'absence de crise, nous ne pouvons pas prouver que ces variations sont représentatives du processus de dégradation qui conduit à une crise organisationnelle (voir le processus décrit au chapitre 2.3.1.3 en page 11). De même, si par exemple les MSC ne varient pas et que nous ne rencontrons pas de crise organisationnelle, nous ne serons pas en mesure de dire si c'est le principe des MSC qui ne fonctionne pas, si les MSC manquent simplement de sensibilité pour détecter un processus de dégradation sous-jacent ou si en fait, le processus sous-jacent est soit inexistant, soit indétectable par les moyens de mesure que nous avons choisis. En ce sens, l'utilisation de l'EMMDP ne vise pas à démontrer la présence ou l'absence d'une crise organisationnelle, mais à documenter le processus de dégradation qui conduit à une crise organisationnelle.

Les différentes hypothèses relatives aux variations des MSC que nous pouvons formuler sont décrites dans le tableau ci-dessous.

	Crise		Pas de Crise	
	Les MSC varient	Les MSC NE varient PAS	Les MSC varient	Les MSC NE varient PAS
Le questionnaire de détresse psychologique (EMMDP) varie (détection du processus de dégradation)	H5 = Les MSC et l'EMMDP sont suffisamment sensibles pour détecter le processus de dégradation et les crises	H6 = Le processus de dégradation et éventuellement la crise sont détectés par l'EMMDP mais pas par les MSC. Les MSC manquent de sensibilité.	H7 = Le processus de dégradation est détecté par l'EMMDP et par les MSC. Les MSC fonctionnent pour détecter le processus de dégradation	H8 = Le processus de dégradation est détecté par l'EMMDP mais pas par les MSC. Les MSC manquent de sensibilité

	Crise		Pas de Crise	
	Les MSC varient	Les MSC NE varient PAS	Les MSC varient	Les MSC NE varient PAS
Le questionnaire de détresse psychologique (EMMDP) NE varie PAS	H9 = Les MSC sont suffisamment sensibles pour détecter les crises mais pas l'EMMDP. Soit le processus de dégradation n'existe pas, soit il n'est pas détectable par l'EMMDP.	H10 = La crise et le processus de dégradation ne sont détectables ni pas l'EMMDP, ni par les MSC. Soit le processus de dégradation, n'existe pas, soit les MSC et l'EMMDP ne sont pas assez sensibles pour le détecter, soit les outils choisis ne permettent pas de détecter des crises	H11 = Les MSC détectent quelque chose mais en l'absence de crise, nous ne pouvons affirmer quoi. L'EMMDP censé identifier le processus de dégradation ne mesure rien.	H12 = Le processus de dégradation n'est détectable ni pas l'EMMDP, ni par les MSC. Soit le processus de dégradation, n'existe pas, soit les MSC et l'EMMDP ne sont pas assez sensibles pour le détecter, soit les outils choisis ne permettent pas de détecter le processus de dégradation

Tableau 2 - Les hypothèses possibles des variations des MSC

Evidemment, notre objectif requiert le passage de l'EEMDP à échéance régulière. Nous reviendrons dans le chapitre 3 - Méthodologie relative aux données en page 27 sur le protocole de passation de ce questionnaire. Notons enfin que la mesure de la détresse psychologique nous permet également de préciser l'état de santé dans lequel se trouvent les sujets au début puis tout au long de la recherche. Cette mesure nous aidera certainement à valider ou invalider l'hypothèse H4 = « La fréquence de la mesure nécessaire à l'identification de variations significatives des facteurs psychosociaux mesurés est fonction des conditions de travail et de l'état de santé des travailleurs préexistants à la mesure ».

2.4.4.5 La combinaison des mesures

Si nous disposons d'une mesure de l'ISQVT et de mesures périodiques via les MSC, il reste à définir quelles mesures nous permettent de prévoir quoi. Ainsi par exemple, pendant combien de temps pouvons-nous utiliser les scores de l'ISQVT dans l'évaluation des situations ultérieures (quelle est l'inertie des mesures de l'ISQVT)? L'utilisation de « train de mesures » (plusieurs mesures successives séparées par de longues périodes sans mesure) est-il utile ou préférable à la mesure continue? Dans quelle mesure l'utilisation de données de gestion (gestion du personnel, traitement médico-administratif des dossiers d'absentéisme, statistiques diverses, etc.), d'indicateurs administratifs (turnover, ancienneté du personnel, etc.) ou de rapport d'événements observés (arrivée ou départ d'un collègue, d'un gestionnaire, changement des priorités d'un projet, etc.) peuvent ils nous aider à étayer les mesures réalisées lors de la surveillance psychosociale (cette réflexion nous amène à envisager de demander aux organisations participantes d'avoir accès aux indicateurs de gestion dont elles disposent). Enfin,

pouvons-nous identifier des « schèmes de variation » des mesures qui pourraient motiver une intervention préventive? Par exemple, des mesures indiquant en permanence une excellente qualité de vie au travail pourraient aussi bien signifier que « tout va bien » que « on ne veut pas voir de psychologue dans notre milieu ». Dès lors, peut-on identifier des « schèmes de variation » suspects qui puissent légitimer une brève intervention préventive? N'oublions pas qu'une intervention préventive de trop et de beaucoup préférable à une de pas assez!

2.4.4.6 Utiliser les crises qui se présentent

Comme nous le disions précédemment, il est possible que nous ne rencontrions pas de crise organisationnelle dans nos mesures. Ceci n'enlève rien à notre démarche puisque les deux premiers objectifs de ce travail restent 1) de mesurer l'influence que le processus de mesure des MSC exerce sur les sujets et de s'assurer que le principe même des MSC n'est pas incompatible avec l'utilisation d'instruments validés tels que l'ISQVT et 2) de mesurer jusqu'à quel point les MSC peuvent nous permettre de prédire les scores de l'ISQVT ou les scores de MSC ultérieures. Nous souhaitons cependant profiter de toutes les occasions qui se présenteront d'intervenir sur des situations de crise organisationnelle afin de récolter des mesures de ce que donne l'ISQVT et les MSC lorsque la crise est avérée. Une partie de ce travail a déjà pu être réalisée puisque comme nous le disions en introduction, nous avons profité d'une demande d'intervention récente qui nous a été adressée pour introduire l'ISQVT et les MSC. La crise organisationnelle était très profonde et le dossier présentait une importante dimension politique. Nous avons donc utilisé l'ISQVT pour asseoir le diagnostic et nous avons demandé au client la possibilité de réaliser notre recherche via les MSC.

3 Méthodologie relative aux données

3.1 Préambule

Avant toute chose, je tiens à remercier M. Jean Bégin pour ses précieux conseils dans l'élaboration du volet méthodologique de ce travail.

3.2 Introduction

Pour réaliser cette étude, nous n'aurions besoin que d'un seul groupe de sujets. Mais pour tenter d'invalider les hypothèses H1 = « Les scores obtenus à l'ISQVT seront influencés par la mesure régulière des MSC » et H1bis = « La récolte des MSC au cours d'un processus continu de 16 mesures influencera le score de la MSC mesurée au terme de ce processus », nous allons devoir constituer deux groupes susceptibles d'être comparés. L'un des deux groupes sera amené à passer l'Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail (ISQVT) au début puis à la fin de l'étude. Le second groupe sera lui aussi amené à passer l'ISQVT au début et à la fin, mais de plus, il sera amené à produire toutes les semaines durant quatre mois une mesure de surveillance continue (MSC) des huit échelles que mesure l'ISQVT. Par ailleurs, ce second groupe sera également invité à remplir tous les mois l'Echelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique (EMMDP) ainsi qu'à hiérarchiser les huit sous-échelles de l'ISQVT (voir le principe sur la Figure 7 ci-dessous).

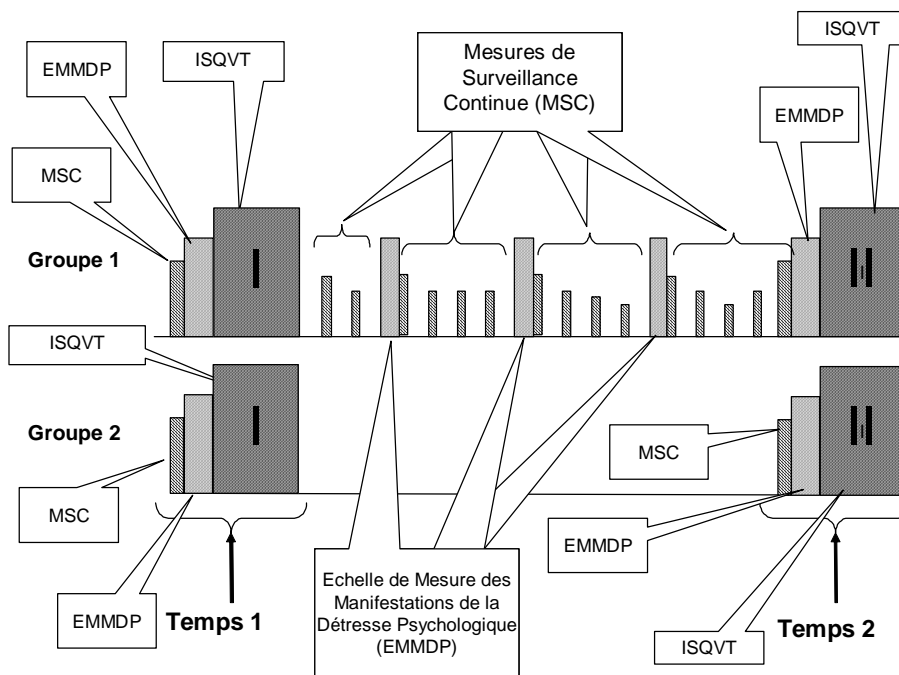


Figure 7 - Le protocole de mesure

Ces mesures seront rapides puisque l'EMMDP nécessite environ une dizaine de minutes alors que les MSC ne demandent que une ou deux minutes. Les questionnaires sont toujours individuels et confidentiels. Les paragraphes ci-dessous présentent le devis de recherche et la méthodologie que nous voulons utiliser.

3.3 Les sujets

3.3.1 La constitution des groupes

Travaillant sur le continent européen (Suisse) et sur le continent nord américain (Québec) dans des milieux professionnels très diversifiés (cols blancs/bleus, administratif, industriel, social, médical, privé/public, etc.), nous souhaitons mettre à profit cette diversité de profils organisationnels. Notre première réflexion visait donc à recruter des sujets qui appartiennent à une même équipe et à les séparer en deux groupes : un groupe contrôle et un groupe d'étude. En poursuivant ce recrutement dans des milieux différents (CH/QC, cols blancs/bleus, etc.), nous pourrions alors comparer les équipes entre elles et en tirer des informations intéressantes sur les différences culturelles, professionnelles et/ou organisationnelles. Malheureusement, les limites de cette approche se sont vite fait sentir. Premièrement, il nous est rapidement apparu qu'il est difficile de trouver des équipes naturelles constituées de plus de 20 à 30 sujets. Avec cette approche, nos échantillons se limitaient donc à des groupes contrôle ou d'étude de 10 à 15 sujets par groupe... C'est peu pour effectuer des analyses statistiques pertinentes.

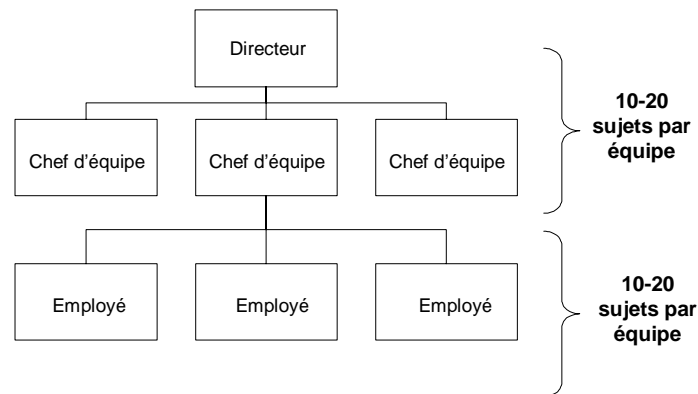


Figure 8 - Un exemple d'organigramme hiérarchique

Par ailleurs, même si les comparaisons interculturelles, interorganisationnelles ou interprofessionnelles sont certainement intéressantes, il est clair que chaque nouvelle comparaison introduit une nouvelle variable dépendante qui exige à son tour un nombre de sujets plus important pour atteindre une puissance statistique suffisante.

Nous avons donc adopté une approche différente. Notre objectif est essentiellement d'étudier comment l'ISQVT et les MSC peuvent éventuellement nous permettre de prédire les crises organisationnelles. En ce sens, les comparaisons intergroupes au niveau culturel, organisationnel ou professionnel ne sont pas utiles pour valider ou invalider nos hypothèses, les objectifs n'étant pas de faire des comparaisons. Fondamentalement, nous n'avons besoin que de deux groupes (contrôle et étude) pour atteindre notre objectif. Il est donc possible de recruter nos sujets dans différents milieux et de les affecter à l'un ou l'autre de nos deux groupes. Dans le but d'accroître notre puissance statistique (voir [Shavelson 1996], chapitre 15, pp. 463-483), nous avons opté pour la constitution de deux groupes pairés (randomized-blocks). L'idée des groupes pairés consiste à affecter à une même position de chacun des groupes, des sujets qui présentent des similitudes importantes entre eux. Ainsi, même s'il est impossible de faire vivre à un même sujet en même temps le protocole du groupe 1 et le protocole du groupe 2, le pairage de deux sujets « clones » permet d'obtenir un résultat similaire d'un point de vue statistique. Cette stratégie permet de réduire fortement la variance intra-sujets et donc d'accroître la puissance statistique. Dans notre cas, nous chercherons à rendre le plus uniforme possible des variables comme le fait de vivre un même contexte organisationnel (notre priorité ici), l'âge, le sexe, la profession, l'ancienneté, les responsabilités de gestion ou non, etc. Pour atteindre cet objectif, nous allons scinder chaque équipe naturelle en deux et affecter chacune des moitiés à l'un ou à l'autre des deux groupes.

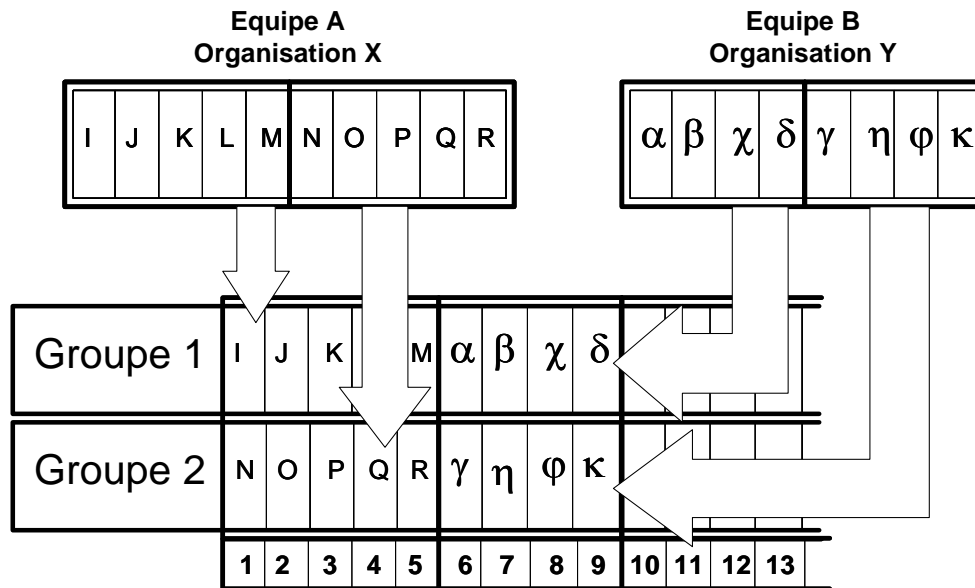


Figure 9 - Un exemple de la constitution de deux groupes pairés

Afin d’optimiser le pairage des deux groupes, il est également prévu de récolter avant le début de la phase de mesure, des informations sociodémographiques (âge, sexe, pays de résidence, pays d’origine, formation, ancienneté dans l’organisation, ancienneté dans le poste, syndiqué ou pas, gère du personnel ou pas, etc. – Voir le document InfoPerso décrit au chapitre 7.1.1 en page 47). De cette manière, nous pourrions affecter les sujets à l’un ou l’autre groupe en optimisant les pairages (Figure 9). Un autre avantage de l’approche utilisée avec les groupes pairés réside dans la généralisation possible de nos résultats. En effet, l’hétérogénéité de l’origine de nos sujets doit permettre de s’assurer d’une très bonne représentativité de notre échantillon par rapport à la population en général.

Une dernière remarque à prendre en compte dans le processus de recrutement des sujets, porte sur la nécessité de rechercher des équipes qui fonctionnent à satisfaction mais aussi des équipes qui rencontrent des difficultés. En effet, si nous ne devions recruter dans notre échantillon que des équipes pour qui tout va bien ou pour qui tout va mal, nous risquons de détecter de très bonnes corrélations entre les MSC et les scores à l’ISQVT mais avec une variance pratiquement nulle. Il nous faut donc chercher à recruter dans notre échantillon aussi bien des équipes qui démontrent une qualité de vie au travail (QVT) très satisfaisante (nous permettant de mesurer des scores élevés) que des équipes présentant une QVT faible (donc présentant des scores très bas). En général, pour effectuer nos choix, soit nous disposons d’indicateurs objectifs (turnover, absentéisme, productivité, etc.), soit les gestionnaires ou les conseillers RH de l’organisation disposent d’une perception subjective mais souvent pertinente du bon ou mauvais fonctionnement des équipes. A noter qu’a priori, il n’y a aucune raison d’exclure de l’étude un sujet ou une équipe particulière.

3.3.2 Le recrutement des organisations et des sujets

Concrètement, les premières mesures de la puissance nécessaire à l’analyse statistique des données montrent que le nombre de sujets doit être d’environ 220 personnes, soit 110 personnes dans chaque groupe pour atteindre nos objectifs (les détails de nos calculs sont présentés dans le chapitre 4. Méthodologie d’analyse en page 37). Pour disposer d’environ 220

sujets (2 x 110 personnes), nous avons donc besoin de vingt-deux équipes d'une dizaine de personnes chacune.

Cependant, le processus de mesure hebdomadaire qui s'étale sur une période de quatre mois risque d'amener une proportion importante de participants à abandonner la recherche avant son terme. Dès lors et pour prendre en compte ce risque, nous envisageons de répartir les membres de chaque équipe à raison de 2/3 des sujets dans le groupe qui subit la mesure hebdomadaire (MSC) pour 1/3 des sujets dans le groupe qui ne passe que l'ISQVT au début et à la fin du processus. Ainsi, si la moitié des sujets du groupe qui remplit les MSC abandonne, nous pouvons malgré tout effectuer nos pairages et nos mesures sur le 50% restant. Cependant, cette mesure nous oblige à accroître le nombre de sujets d'un tiers, soit de passer de 220 sujets à environ 300 sujets, soit une trentaine d'équipe de dix personnes en moyenne.

Idéalement, nous chercherons à recruter systématiquement deux équipes appartenant à un même chef de service, de manière à pouvoir paier les gestionnaires des équipes entre eux. Ceci nous amène donc à considérer que nous devons recruter au moins quinze paires d'équipes. Idéalement et pour assurer la diversité de l'échantillon, nous devrions recruter deux équipes différentes au sein de quinze organisations différentes. Cependant, il existe des organisations qui peuvent nous offrir en leur sein des populations significativement différentes (par exemple, l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne a confirmé son intérêt pour participer à notre recherche. Nous pourrions donc y recruter des professeurs et des doctorants, mais aussi du personnel administratif et/ou d'intendance).

Il ne faut pas perdre de vue que les organisations participantes doivent non seulement payer les questionnaires ISQVT qu'elles utilisent mais également libérer leur personnel pour remplir les différents questionnaires du processus. Cet investissement est acceptable si les organisations participantes y retrouvent leur compte également. Ainsi, il est possible de considérer l'ISQVT comme un instrument qui permet d'établir un premier diagnostic organisationnel. Ensuite, les organisations qui le souhaitent, pourront bénéficier d'une aide à l'élaboration d'un plan d'action que nous pouvons leur apporter.

En ce qui concerne les lieux de recrutement, nous avons déjà reçu l'accord de principe de plusieurs organisations qui sont des clients avec qui la relation de confiance est établie depuis longtemps (l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne – 3500 empl., La Municipalité de La Chaux-de-Fonds – 1750 empl., la Caisse de compensation du Jura – 150 empl., Emploi-Québec - ? empl. – Hydro-Québec – 20'000 empl.). Notre activité de consultant de plus de quinze ans en Suisse (environ deux cents organisations clientes) et bientôt trois ans au Québec (environ quinze à vingt clients mais une collaboration au sein de Réseau DOF Inc. qui existe depuis plus de vingt ans au Québec), nous assure un réseau de clients qui sans être une garantie de succès représente tout de même un contexte très favorable.

Le calendrier prévu vise un contact des organisations participantes dès l'automne 2005 pour un processus de récolte des données qui se déroulera au plus tard jusqu'à l'été 2006 (considérant que la thèse doit être déposée au printemps 2007). Le protocole de recherche ne nécessite pas que les mesures soient réalisées de manière parfaitement synchrone. Dès lors, nous profiterons de cette souplesse pour tenter d'étaler dans le temps le processus de cueillette des données et ainsi répartir la charge de travail que représente d'une part le dépouillement de l'ISQVT mais également l'introduction des MSC récoltées.

3.4 Méthodes de cueillette de données, instruments, etc.

3.4.1 Introduction

Les trois instruments que nous allons utiliser dans cette étude sont l'ISQVT développé par le Professeur Gilles Dupuis et Monsieur Jean-Pierre Martel [Martel 2005][Dupuis 2004-II][Dupuis 2004-I] au sein du Laboratoire de psychologie de la santé et de qualité de vie (LESPYQ) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Échelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique (EMMDP) de R. Massé [Massé 1998-II] et de simples mesures pour les MSC. Nous allons brièvement présenter chacun de ces instruments ci-dessous.

3.4.2 L'Inventaire Systémique de Qualité de vie au Travail (ISQVT©)

L'élaboration de l'ISQVT vise à combler les lacunes observées jusqu'à maintenant dans les outils d'évaluation de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Il a été conçu en vue de rendre opérationnel les modèles théoriques sur lesquels son élaboration repose (voir [Martel 2005]).

L'ISQVT se présente sous la forme d'un questionnaire permettant aux sujets d'évaluer 34 domaines qui affectent leur qualité de vie au travail. Ces 34 domaines sont regroupés en huit sous-échelles (Rémunération et avantages, Cheminement professionnel, Aménagement de l'horaire de travail, Climat avec les collègues, Climat avec les supérieurs, Caractéristiques de l'environnement physique relié à la tâche, Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches à faire, Support offert à l'employé). A ce jour, l'ISQVT est un instrument informatisé qui est accessible directement sur Internet via www.qualitedevie.ca. Sa passation nécessite environ 45 minutes.

Les résultats de l'étude de validation de l'ISQVT font apparaître des caractéristiques psychométriques intéressantes pour notre travail (fidélité test-retest, cohérence interne, validité de construit, validation transculturelle). En voici les principaux aspects.

Les qualités psychométriques de l'ISQVT ont été établies suite à la passation de l'ISQVT par 158 cadres d'une commission scolaire de la région de Montréal (82 hommes et 76 femmes, âge moyen de 48 ans).

Des corrélations entre les résultats obtenus à l'ISQVT et ceux obtenus avec différents questionnaires ont été établies. La corrélation avec l'Inventaire Systémique de Qualité de Vie (ISQV) est de 0.57, et celle avec l'Inventaire de Symptômes Psychiatriques est de 0.30. Le Questionnaire de Stress au Travail permet d'obtenir une corrélation de 0.42, et l'Échelle de Désirabilité Sociale donne une corrélation de -0.11. Enfin, la corrélation avec l'Échelle de Satisfaction Globale au Travail est de 0.44.

La consistance interne des huit sous échelles établies à l'aide d'une procédure par comité d'experts varie de 0.60 à 0.82. Par ailleurs, un second échantillon de 60 personnes a passé l'ISQVT à deux reprises pour en établir la fidélité test-retest. Les résultats obtenus indiquent une cohérence interne de 0.88 (alpha de Cronbach) et une fidélité test-retest de 0.85 (coefficient de corrélation de Pearson).

Les résultats indiquent également peu d'influence de la désirabilité sociale sur l'ISQVT, une étroite relation entre l'ISQV et l'ISQVT et une corrélation suffisamment faible entre la satisfaction au travail évaluée avec l'ESGT et le stress au travail (QST) pour confirmer la

distinction des construits. Enfin, la différence entre les versions anglaise et française n'est pas significative ($p = 0.91$).

Les résultats de l'étude démontrent donc que l'ISQVT possède des qualités psychométriques adéquates.

Pour conclure, nous pouvons encore relever que l'ISQVT assure la confidentialité et l'anonymat des sujets qui répondent. Le principe consiste à demander à chaque sujet de choisir un code d'identification personnel et confidentiel que lui seul peut connaître. Ainsi, nous pouvons travailler sur les résultats d'équipe tout en préservant l'anonymat des sujets.

3.4.3 L'Échelle de Mesure des Manifestations de la Détresse Psychologique (EMMDP)

Selon R. Massé [Massé 1998-II], « *L'EMMDP comprend dans sa version courte¹, 23 items regroupés en quatre facteurs non-orthogonaux d'auto-valorisation, d'irritabilité, d'anxiété/dépression et de désengagement social (alpha de Cronbach variant entre 0.81 et 0.89). Des scores élevés de détresse psychologique sont associés avec une augmentation de la consommation de l'alcool, de médicaments psychotropes, le recours aux professionnels de la santé et des mesures d'auto-évaluation de l'état de santé psychologique* ». Les corrélations entre les quatre facteurs varient de 0.33 à 0.58, le désengagement social présentant un fort niveau d'association avec les trois autres.

En ce qui concerne les facteurs utilisés, il est dit que « *La détresse psychologique s'exprime donc à travers les quatre dimensions suivantes : 1) l'auto-dévalorisation qui réfère à une perte de confiance en soi, un sentiment d'inutilité, une faible estime de soi et une tendance à s'isoler de son entourage 2) l'irritabilité/agressivité qui s'accompagne d'arrogance et de conflits avec l'entourage; 3) l'anxiété/dépression couplés à un état de stress; et 4) un désengagement social associé à un désintéret généralisé* ».

L'EMMDP étant un construit qui n'est spécifiquement associé au monde du travail, nous ajouterons au questionnaire une remarque précisant que le sujet doit répondre au questionnaire en essayant le plus possible de rendre compte de sa situation au travail plutôt que dans sa vie en général.

3.4.4 Les Mesures de Surveillance Continue (MSC)

En ce qui concerne les Mesures de Surveillance Continue (MSC), la cueillette repose sur trois documents informatiques ou papier baptisés InfoPerso, PoidsEchelles et ScoresEchelles (voir chapitre 7 - Annexe I en pages 47 et suivantes). Nous allons maintenant présenter en détails quelles sont les variables mesurées et le sens qu'elles prennent.

¹ Une première version composée de 43 items a d'abord été construite. Finalement, la version courte avec 23 items présente une corrélation de $r=0.99$ avec la version longue.

3.4.4.1 Les variables sociodémographiques des organisations

Les organisations qui participeront à la recherche seront identifiées selon les variables suivantes :

- Pays dans lequel se déroule l'activité : Suisse – Québec
- Domaine principal de l'activité organisationnelle : Industriel ou Service ou Soins ou Formation
- Taille de l'organisation : PME (< 500 empl.) – GDE (> 500 empl.)
- Employés considérés : Cols blancs - Cols bleus

Idéalement, nous essaierons de remplir la grille ci-dessous. Cependant, il est possible que nous n'obtenions pas l'accord d'organisations appartenant à l'un ou l'autre domaine. Les noms des organisations citées ci-dessous sont celles avec lesquelles nous sommes déjà en contact ou que nous envisageons de contacter. Mais il reste évidemment à obtenir un accord formel de chacune d'elles.

PAYS	DOMAINE	TAILLE	EMPLOYÉS	ENTREPRISE
Québec	Industriel	PME	Cols Blancs	
Québec	Industriel	PME	Cols Bleus	
Québec	Industriel	GDE	Cols Blancs	HQ, Gaz Métro
Québec	Industriel	GDE	Cols Bleus	HQ, Gaz Métro
Québec	Service	PME	Cols Blancs	Ecole Poly. de Montreal
Québec	Service	PME	Cols Bleus	
Québec	Service	GDE	Cols Blancs	Emploi Québec
Québec	Service	GDE	Cols Bleus	GRC
Suisse	Industriel	PME	Cols Blancs	Comelec SA
Suisse	Industriel	PME	Cols Bleus	Comelec SA
Suisse	Formation	GDE	Cols Blancs	CPLN NE
Suisse	Soins	GDE	Cols Bleus	Hopital NHP
Suisse	Service	PME	Cols Blancs	CCJU
Suisse	Service	PME	Cols Bleus	SAD CdF
Suisse	Service	GDE	Cols Blancs	EPFL, Ville de La Chx-de-Fds
Suisse	Service	GDE	Cols Bleus	EPFL, Ville de La Chx-de-Fds

Comme nous le disions précédemment, nous demanderons aux organisations participantes si elles veulent bien nous fournir les indicateurs de gestion dont elles disposent durant notre étude. En particulier, nous demanderons au moins les indicateurs suivants :

- Le nombre d'employés total
- Le nombre d'employés dans chacune des équipes participantes
- Le ratio de supervision moyen de l'organisation (nombre de chefs/nombre d'employés)
- Le ratio de supervision dans les équipes participantes
- Le nombre de jours de formation moyen par employé par an
- Le taux de rotation (turnover)
- L'ancienneté moyenne dans l'organisation
- L'âge moyen des employés de l'organisation
- L'âge moyen des employés dans les équipes participantes
- Le nombre d'heures annuelles travaillées

- Le coût horaire moyen par employé (charges totales/nombre d'employés)
- Le taux d'absentéisme (idéalement Invalidités Courte Durée ICD, Invalidités Longue Durée ILD, par pathologie, etc.) si possible pour l'ensemble de l'organisation et pour les équipes participantes, ceci pour chaque mois durant l'étude
- Le taux de syndicalisation de l'organisation
- Le taux de syndicalisation au sein des équipes participantes

Ces données nous permettront le cas échéant de pouvoir mettre en lien des indicateurs de gestion avec l'apparition éventuelle d'une situation de crise organisationnelle.

3.4.4.2 Les variables sociodémographiques des individus

Le besoin de paier les deux groupes nous amène à devoir utiliser des informations personnelles des sujets afin de pouvoir optimiser les pairages. L'ordre de priorité dans lequel nous utiliserons les variables sociodémographiques reste à définir, au moins pour ce qui concerne les points au-delà du point 4 (les points 1 à 4 s'imposent comme prioritaires). Une pré-étude actuellement en cours devrait nous permettre de préciser l'ordre dans lequel il serait pertinent de hiérarchiser ces différentes variables :

1. Appartenance à une même direction dans une même organisation
2. Appartenance à une même organisation
3. Statut de gestionnaire ou pas
4. Activité similaire
5. Ancienneté dans le poste
6. Age
7. Domaine de formation (Administratif, Scientifique, Professionnel, Arts & Social)
8. Niveau de formation (CH/Qc – a) Primaire b) Professionnel (CFC, Maîtrise / BEP), 3) Universitaire (Lic., PhD / Bac, Maîtrise, PhD)

Pour récolter ces variables, outre certaines données qui sont déjà récoltées dans le cadre de l'ISQVT (sexe, pays de résidence, pays d'origine, scolarité, revenu, âge), il est prévu de demander au début du processus à chaque sujet de bien vouloir remplir un bref questionnaire (InfoPerso) recueillant des données sociodémographiques, ceci afin de pouvoir optimiser le pairage des deux groupes (voir chapitre 7.1.1 en page 47).

Ensuite et afin de respecter le processus proposé par l'ISQVT, les sujets sont invités à pondérer les huit sous-échelles de l'ISQVT via le document PoidsEchelles (voir chapitre 7.1.2 page 48).

Enfin, chaque participant est invité à évaluer spontanément si chacune des huit sous échelles décrites précédemment est plutôt un facteur qui contribue l'amélioration ou au maintien de sa qualité de vie au travail (☺) ou au contraire, un facteur qui contribue à la détérioration de sa qualité de vie au travail (☹), ceci au moyen du document baptisé ScoresEchelles (voir chapitre 7.1.3 en page 49). En outre, les sujets sont invités à préciser si la situation s'améliore ou se dégrade, et à indiquer si des événements particuliers viennent modifier leurs évaluations.

Cette information est alors renvoyée aux chercheurs régulièrement sous la forme d'un fichier informatique ou sous la forme de documents papier. Selon qu'il appartient au groupe 1 ou au groupe 2, chaque sujet reçoit un document qui décrit ce qui est attendu de lui, comment se déroule le processus et les détails de la procédure (voir chapitre 8 en page 50)

3.5 Procédure

La procédure de passation s'effectue en trois temps : le Début, l'En cours et la Fin. Pour les sujets qui appartiennent au groupe 1, les trois étapes doivent être réalisées. Pour les sujets qui appartiennent au groupe 2, seules les étapes de début et de fin doivent être réalisées.

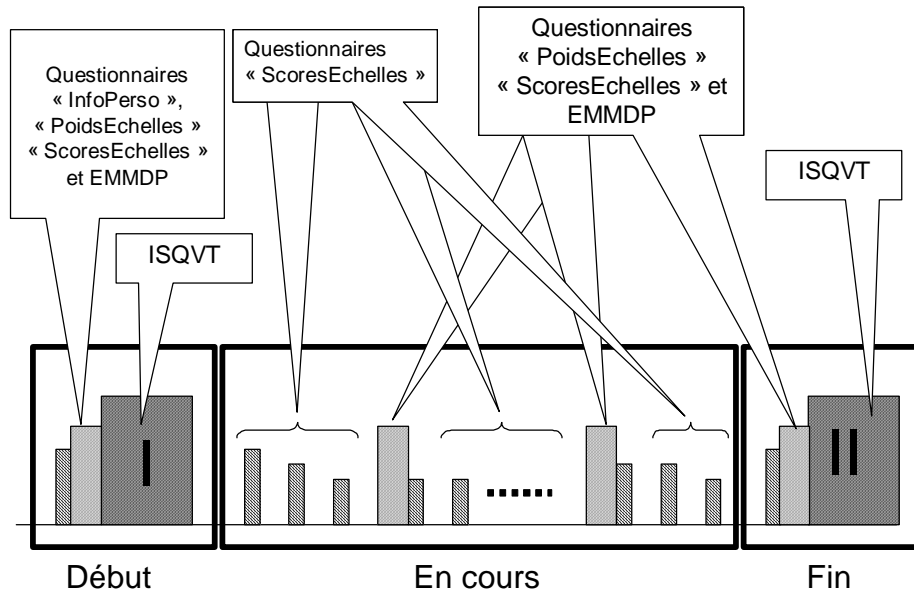


Figure 10 - L'utilisation des différents formulaires au cours du protocole de mesure

Au début de la démarche

1. Choisir un code d'identification personnel et confidentiel
2. Identifier son code de groupe
3. Remplir le questionnaire « InfoPerso » en indiquant son groupe et son code d'identification personnel et confidentiel
4. Hiérarchiser les huit échelles de l'ISQVT avec le questionnaire « PoidsEchelles »
5. Remplir un premier questionnaire « ScoresEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel
6. Remplir une première fois l'EMMDP
7. Répondre sur Internet à l'ISQVT (www.qualitedevie.ca) en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel

En cours

8. Chaque semaine pendant 14 semaines, remplir un questionnaire « ScoresEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel, la tendance générale de sa qualité de vie et décrire les éventuels événements récents qui influencent les réponses.
9. Toutes les quatre semaines, hiérarchiser les huit échelles de l'ISQVT avec le questionnaire « PoidsEchelles » et remplir une EMMDP. La hiérarchisation des échelles est demandée moins souvent que l'évaluation des scores car nous pensons qu'il s'agit d'une donnée beaucoup moins volatile.

A la fin de la démarche :

10. Hiérarchiser les huit échelles de l'ISQVT avec le questionnaire « PoidsEchelles »
11. Remplir un dernier questionnaire « ScoresEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel
12. Remplir une dernière EMMDP
13. Répondre sur Internet à l'ISQVT (www.qualitedevie.ca) en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel

4 Méthodologie d'analyse

4.1 Méthode d'analyse, devis de recherche, méthodes statistiques

La démarche d'analyse s'effectue en plusieurs étapes. Pour chacune d'elles, nous allons décrire l'objectif de l'analyse, la méthode statistique envisagée, les hypothèses et les seuils de validité et finalement, nous évaluerons le nombre de sujets nécessaires à cette analyse.

4.2 La prédiction des scores de l'ISQVT avec les MSC

Cette première analyse vise à évaluer dans quelle mesure les MSC mesurées lors de la première étape de cueillette d'information sont reliées aux scores obtenus à l'ISQVT au temps 1 (voir les détails au chapitre 2.4.3 , page 21).

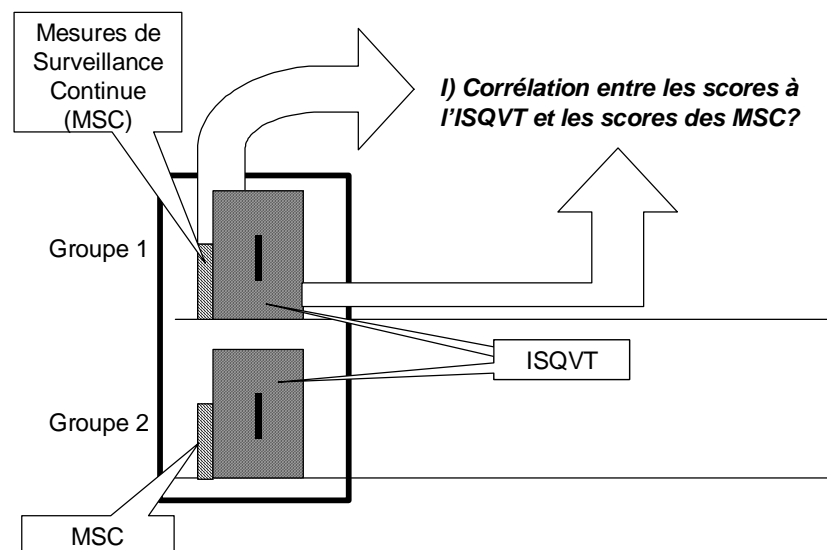


Figure 11 - Les scores MSC sont-ils reliés significativement à ceux de l'ISQVT?

Cette première analyse peut se faire sur un groupe unique qui regroupe les sujets du groupe 1 et du groupe 2 puisque jusqu'à cette étape, les deux groupes sont totalement équivalents.

Pour reprendre les termes de Tabachnik et Fidell [Tabachnick 2001], l'objectif de cette analyse est de déterminer un degré de relation entre deux variables. Nous allons donc effectuer une

corrélation/régression simple pour établir le lien entre les scores des MSC et ceux de l'ISQVT. Nos variables à comparer sont donc les scores obtenus à l'ISQVT et les scores MSC rapportés par les sujets.

Les hypothèses de travail sont pour l'hypothèse nulle H_0 = « Les deux variables sont totalement indépendantes l'une de l'autre » donc « Les MSC sont indépendantes des scores de l'ISQVT » alors que l'hypothèse de travail est H_2 = « Les MSC sont significativement reliées aux scores de l'ISQVT » comme définie au chapitre 2.4.3 page 21.

Notre seuil α est déterminé par les conséquences d'une erreur de type I. Cette dernière consiste à rejeter H_0 par erreur. Dans notre cas, ceci revient à dire que H_0 est fautive et donc qu'« Il existe un lien entre les MSC et les scores de l'ISQVT » alors qu'en réalité, les deux variables sont totalement indépendantes. Dans ce cas, nous risquons d'utiliser un instrument peu voire pas valide. En clair, l'instrument ne fonctionne pas mais nous l'utilisons comme s'il fonctionnait... Nous ne voulons pas tolérer ce type d'erreur qui fait subir un dommage à l'organisation et à ses employés - Le seuil α doit donc être établi à 0,01.

Notre seuil β est déterminé par les conséquences d'une erreur de type II. Cette erreur consiste à accepter H_0 par erreur. Dans notre cas, ceci revient à dire que H_0 est vraie et donc que « Les deux variables sont totalement indépendantes l'une de l'autre » = « Les MSC sont indépendantes des scores de l'ISQVT ». Cette erreur nous amènerait à invalider notre hypothèse de travail H_1 = « Les MSC permettent de prédire au moins partiellement les scores de l'ISQVT » et à renoncer à l'utilisation des MSC. Le cas échéant, le seuil β peut être relativement élevé dans la mesure où il ne nous fait pas commettre d'erreur dont l'organisation pourrait souffrir. Donc, un seuil β de 0,10 serait souhaitable (donc une puissance de 90%).

Le calcul de la taille d'effet acceptable peut se faire par différents moyens. Par exemple, GPower nous propose dans le cas d'une corrélation les tailles d'effet suivantes : Petit $r = 0.1$, Moyen $r = 0.3$ et Grand $r = 0.5$. Cependant dans notre cas, nous ne pouvons pas accepter une taille d'effet inférieure à $r=0.7$ ou 0.8 dans la mesure où cette valeur signifierait que seulement 50% à 60% de la variance de la VD (score ISQVT) est expliquée par la VI (MSC). En dessous de cette taille d'effet, nous pouvons considérer que l'utilisation des MSC pour prédire les scores des ISQVT est impraticable. Par ailleurs, une taille d'effet de 0.5 pour une corrélation est habituellement considérée comme un minimum pour assurer une validité psychométrique du construit (selon J. Cohen, « Statistical power analysis for the behavioral sciences », 1988). En conséquence de quoi, nous allons fixer que notre taille d'effet statistiquement minimum est de $r=0.7$ pour considérer que l'effet est « cliniquement » significatif. Par ailleurs, nous allons fixer le seuil $\alpha = 0,01$ et le seuil $\beta = 0,1$.

En utilisant le logiciel Power and Precision², nous trouvons que pour un seuil $\alpha = 0,01$ et seuil $\beta = 0,1$ (puissance de 90%), nous avons besoin de 20 sujets au total pour avoir une puissance de 92% de détecter une corrélation de 0,7. Donc, pour cette analyse, 20 sujets seraient suffisants. Si la corrélation était de 0,50, il faudrait 50 sujets pour avoir la même puissance au même seuil alpha.

² Borenstein, M., Rothstein, H., Cohen, J., Power and Precision, Development funded by NIMH, released : september 1997. MichaelB@PowerandPrecision.com

4.3 L'influence de la récolte des MSC sur les scores à l'ISQVT

La question posée par cette deuxième analyse est de savoir si le fait que le groupe 1 doive évaluer les MSC environ 16 fois durant l'étude modifie les réponses que ce même groupe va faire à l'ISQVT au temps 2 (voir les détails au chapitre 2.4.2 en page 21). Pour ce faire, nous allons donc comparer les scores obtenus à l'ISQVT au temps 1 puis au temps 2 pour chacun des deux groupes.

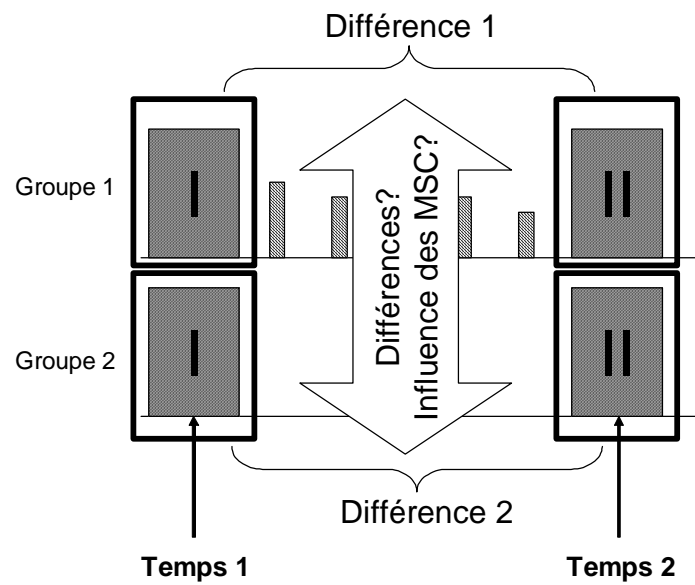


Figure 12 - La cueillette des MSC influence-t-elle les réponses à l'ISQVT?

Dans cette analyse, nous recherchons une différence entre deux groupes dans le temps. Nous établirons tout d'abord un score de différence $\text{Différence} = (\text{ISQVT}_{\text{temps 1}} - \text{ISQVT}_{\text{temps 2}})$ pour chaque groupe et nous comparerons les groupes avec un test t pour mesures reliées étant donné que les sujets des deux groupes sont appariés

Les hypothèses de travail sont pour l'hypothèse nulle $H_0 = \ll \text{Les scores obtenus à l'ISQVT ne sont pas influencés par la mesure régulière des MSC} \gg = \ll \text{Les scores obtenus à l'ISQVT par chacun des deux groupes au temps 1 puis au temps 2 ne sont pas significativement différents} \gg$ et pour l'hypothèse de travail $H_1 = \ll \text{Les scores obtenus à l'ISQVT seront influencés par la mesure régulière des MSC} \gg$. Or comme nous l'expliquions au chapitre 2.4.2 en page 21, l'hypothèse que nous voulons vérifier et qui est décrite, est précisément l'hypothèse nulle que nous avons formulée comme $H_{01} = \ll \text{Les scores obtenus à l'ISQVT ne sont pas influencés par la mesure régulière des MSC} \gg$. Notre objectif est donc de pouvoir rejeter l'hypothèse H_1 . Pour ce faire, nous pouvons tenter de diminuer le seuil β au minimum (donc avoir le maximum de puissance) de manière à pouvoir vérifier que s'il existe une différence entre les deux groupes, elle soit « cliniquement » non significative et que nous puissions alors considérer nos deux groupes comme équivalents.

En ce qui concerne l'erreur α , son importance est nettement moins marquée que pour les hypothèses précédentes. En effet, il ne s'agit pas de déterminer si un instrument est valide ou non, mais de voir si sa passation répétée peut influencer les réponses des sujets. Une fois cette

influence connue, elle peut être prise en compte lors de son utilisation. Donc, un seuil α moins sévère peut être utilisé ici. En effet, si on veut vraiment démontrer que les deux groupes sont équivalents (hypothèse nulle), il importe alors de maximiser la chance de détecter des différences, donc on pourrait abaisser le seuil α à 0,10, tout en maintenant la puissance à 90% (donc un seuil $\beta = 0,10$).

Dans une telle condition, il nous faut aussi fixer ce qui serait cliniquement significatif. En ce qui concerne l'ISQVT, une différence de taille moyenne (i.e. $d=0,5$) est cliniquement significative. Cependant, comme nous voulons pouvoir rejeter l'hypothèse alternative avec plus de certitude, nous serons plus conservateur et nous utiliserons une taille d'effet à mi chemin entre la petite taille ($d=0,25$) et la moyenne ($d=0,5$). Ceci donnerait un d de 0,37. Cependant, le logiciel Power and Precision donnant le choix entre 0,3 et 0,4, par conservatisme, nous prendrons 0,30. Pour détecter une taille d'effet de $d=0,30$, avec une puissance de 90% pour un seuil alpha de 0,10, il faudrait 40 sujets au total, pour un test t pour mesures reliées. Or, comme nous avons des sujets appariés, il faudrait 40 sujets par groupe donc un total de 80 sujets.

4.4 L'influence de la récolte des MSC sur les scores ultérieurs des MSC

Cette troisième analyse vise à réfuter l'hypothèse H1bis = « La récolte des MSC au cours d'un processus continu de 16 mesures influencera le score de la MSC mesurée au terme de ce processus ». Il s'agit donc de mesurer une différence de degré de relation entre deux variables.

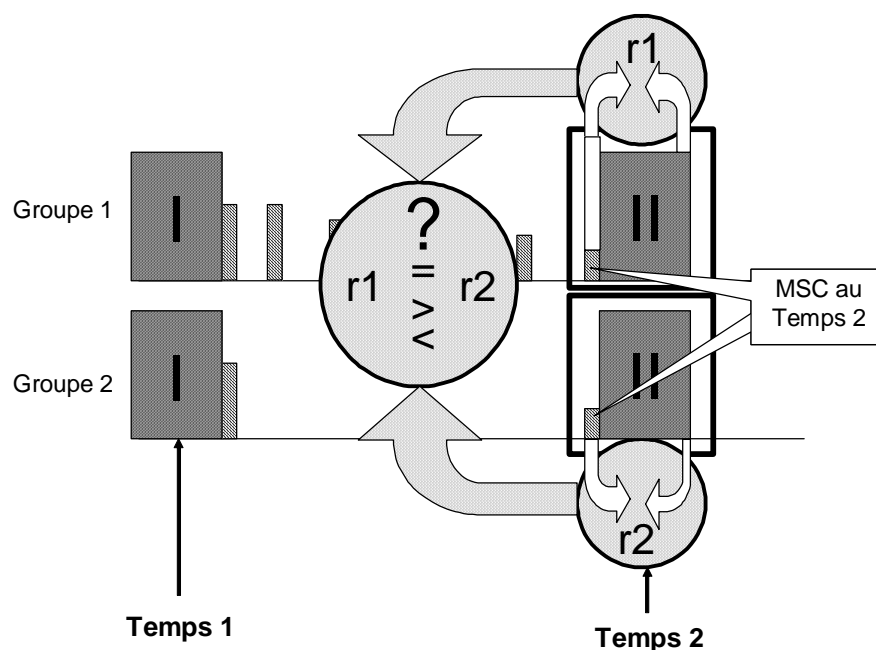


Figure 13 - La cueillette des MSC influence-t-elle les scores des futures MSC?

Concrètement, nous voulons voir comment le fait de répondre 16 fois aux MSC influence la réponse au temps 2 pour les MSC. Si l'analyse précédente invalide l'hypothèse de travail H1 = « Les scores obtenus à l'ISQVT seront influencés par la mesure régulière des MSC », nous pouvons alors considérer que la récolte des MSC n'influence pas la réponse à l'ISQVT au

temps 2. Nous pouvons donc nous servir du fait que les réponses à l'ISQVT au temps 2 ne diffèrent pas entre les deux groupes.

Pour effectuer cette analyse, nous allons donc dans un premier temps comparer les corrélations MSC et ISQVT au temps 2 dans chaque groupe en utilisant un test z (feuille Excel « Différence de corrélations simples » préparée par J. Begin qui informatise l'analyse de différence de corrélations simples selon Guilford, J.P. « Fundamental statistics in psychology and education », 1965.). Pour ce test, une petite taille d'effet consiste en une différence de 0,10, et une taille moyenne se situe à 0,29. Nous prendrons donc une différence à mi-chemin entre les deux, i.e. 0,20. Ici aussi nous conserverons un seuil alpha de 0,10, considérant, comme précédemment, que le coût de l'erreur α est moindre que le coût de l'erreur β . Pour détecter une telle différence (par exemple, entre un $r=0,80$ et un $r =0,60$) à un seuil de 0,10 avec une puissance de 90%, il faut 110 sujets par groupe. Le même calcul peut être fait pour comparer les deux r obtenus entre la MSC au temps 1 et la MSC au temps 2 dans chaque groupe.

Cette analyse est la dernière qui nécessite l'utilisation de deux groupes. Dès lors, nous pouvons établir le nombre de sujets nécessaires à l'ensemble de notre étude à 220 sujets puisque c'est le chiffre le plus élevé que nous obtenons pour ces trois premières analyses.

4.5 Une caractérisation de la fréquence et de la prédictivité des mesures MSC

4.5.1 Préambule

Nous chercherons dans cette partie à préciser comment nous pouvons jouer sur la fréquence et le rythme des mesures MSC et comment des combinaisons de mesures (p.e. des facteurs objectifs combinés à des facteurs subjectifs) peuvent améliorer notre prédiction de la qualité de vie au travail. Les détails de l'analyse doivent encore faire l'objet de précisions, mais l'essentiel des principes est posé.

4.5.2 Analyse

Comme nous l'avons expliqué aux chapitres 2.4.4.2 et 2.4.4.3 à la page 22 et suivantes, les objectifs de cette étape du protocole sont multiples. Premièrement, nous cherchons à vérifier l'hypothèse H3 = « L'inertie de chacune des sous échelles est fonction des facteurs qu'elle mesure ». Deuxièmement, nous cherchons à vérifier l'hypothèse H3bis = « Il existe une inertie moyenne propre à chacune des sous échelles de l'ISQVT ». Troisièmement, nous cherchons à identifier à quelle fréquence chacune des sous échelles doit être mesurée pour en maintenir la cohérence. Enfin quatrièmement, nous souhaitons valider l'hypothèse H4 = « La fréquence de la mesure nécessaire à l'identification de variations significatives des facteurs psychosociaux mesurés est fonction des conditions de travail et de l'état de santé des travailleurs préexistants à la mesure ». Evidemment pour pouvoir entreprendre cette analyse, nous devons supposer que l'hypothèse H2= « Les MSC sont significativement reliées aux scores de l'ISQVT » a été préalablement validée afin que les MSC puissent être utilisées. Par ailleurs, nous pouvons relever que toute cette analyse ne pourra être menée que sur le groupe 1 qui est exposé aux MSC durant les 16 semaines.

Si nous partons du principe que les équipes qui constituent les groupes 1 et 2 subissent des variations sur les facteurs constitutifs de la qualité de vie au travail que mesurent l'ISQVT et les MSC, nous pouvons tenter de valider ou d'invalider l'hypothèse H3 = « L'inertie de

chacune des sous échelles est fonction des facteurs qu'elle mesure » en mesurant pour chaque sous échelles combien de mesures MSC sont nécessaires pour que nous puissions détecter une différence significative entre les scores de l'ISQVT ou des MSC au temps 1 et la $i^{\text{ème}}$ mesure MSC.

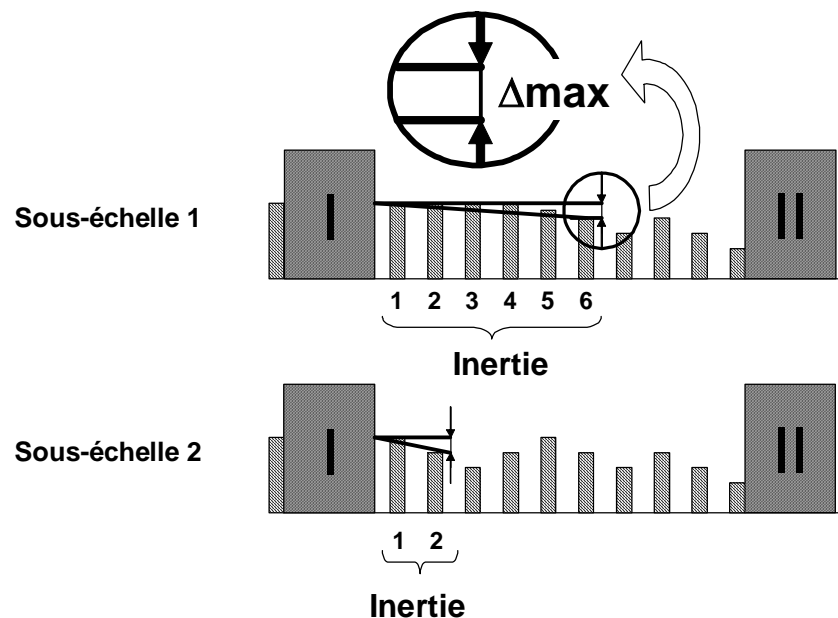


Figure 14 - L'inertie des mesures est-elle fonction de l'échelle considérée?

Cette mesure de l'inertie pourrait encore être confirmée en effectuant le même travail mais sur l'ensemble des MSC enregistrées. Ainsi, l'idée serait de valider que toute mesure MSC_i présente une distance inférieure ou égale à Δ_{max} avec la mesure $MSC_{i+inertie-1}$. Donc, nous pourrions valider que pour chaque sous échelle : $|MSC_{i+inertie-1} - MSC_i| \leq \Delta_{max}$ pour toutes les valeurs de $(i+inertie-1) \leq 16$. Si ce résultat devait se confirmer, nous pourrions alors considérer que chaque sous échelle de l'ISQVT présente effectivement une inertie moyenne qui lui est propre. Ainsi, nous pourrions limiter pour chaque sous échelle la période de mesure des MSC à $(inertie-1)$ semaines.

La validation de l'hypothèse H4 = « La fréquence de la mesure nécessaire à l'identification de variations significatives des facteurs psychosociaux mesurés est fonction des conditions de travail et de l'état de santé des travailleurs préexistants à la mesure » demande une approche un peu plus subtile. Il faut savoir que l'ISQVT permet pour chaque item de quantifier à quelle vitesse le sujet perçoit le rapprochement ou l'éloignement de la valeur idéale attendue. Nous avons introduit dans le questionnaire ScoreEchelle une mesure similaire de l'évolution perçue de la qualité de vie au travail. Dès lors, nous pourrions utiliser ces mesures pour augmenter ou réduire la fréquence de mesure des MSC. Ainsi, lorsqu'il s'agit de la vitesse de rapprochement, il n'y a rien de particulier à faire. Il faut en effet se souvenir que ce sont les crises organisationnelles que nous voulons prévenir. En ce sens, la vitesse de rapprochement vers l'idéal ne change en rien notre période de mesure. Par contre, en ce qui concerne la vitesse d'éloignement, le raisonnement peut être différent. Ainsi, si la vitesse d'éloignement est faible, nous pourrions limiter notre période de mesure à $(inertie-1)$ semaines. A l'inverse, si la vitesse

d'éloignement est rapide, une mesure plus fréquente pourrait être nécessaire. Dans ce sens, une fraction de la période moyenne (inertie-1) pourrait alors être utilisée.

En généralisant cette approche, nous pourrions également utiliser la démarche suivante. En relevant systématiquement et à échéance régulière un « train » de trois mesures MSC hebdomadaires, nous pourrions calculer la pente que présentent les scores de la sous échelle et établir une période de mesure proportionnelle à cette pente. Ainsi, une pente faible indiquerait que la période de mesure reste à (inertie-1) semaines alors qu'une pente forte pourrait indiquer la nécessité d'une fréquence de mesure x fois supérieure.

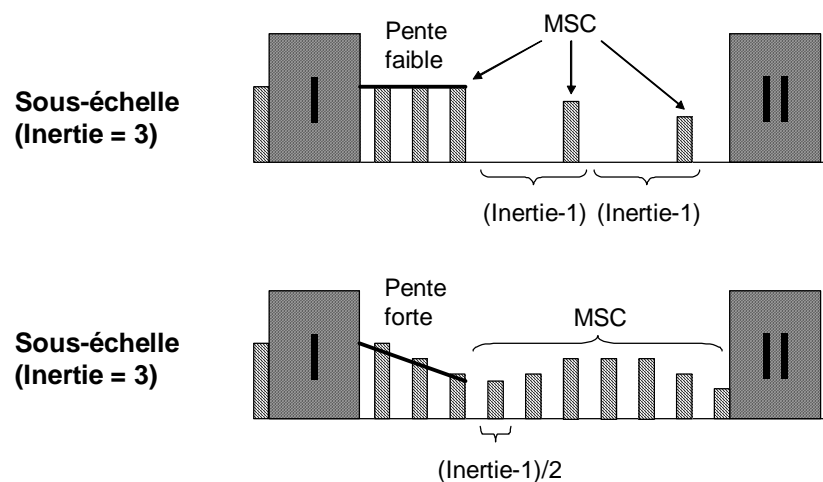


Figure 15 - L'inertie dynamiquement adaptée à l'ampleur de la variation de l'échelle

De la même manière, en calculant systématiquement la pente des trois dernières mesures (quelle que soit la période utilisée), nous pourrions appliquer la même démarche mais de manière continue. Ainsi, si après une période de forte variation ayant mené à une mesure des MSC hebdomadaire, la pente des trois dernières mesures indique une stabilisation des scores, il devient alors possible d'accroître la période de mesure en proportion de la stabilité apparente des scores.

Enfin, compte tenu de la pente mesurée au cours des trois dernières mesures MSC, il devrait être possible de calculer une projection des scores à une, deux ou trois périodes à l'avance. De cette manière, nous pourrions envisager une intervention préventive sitôt que les prévisions des scores laissent entrevoir une possibilité de dégradation de la qualité de vie au travail.

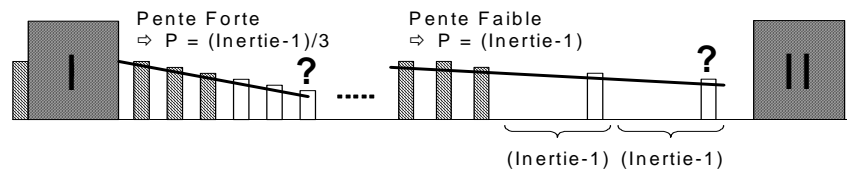


Figure 16 - Le principe de l'adaptation du rythme des mesures à la variabilité de cette mesure

La perspective d'une crise serait alors identifiée par l'atteinte, lors de la prédiction des prochaines mesures, d'un seuil ayant déjà été mesuré lors d'une crise précédente. C'est précisément la piste qu'explore le chapitre 4.6 ci-dessous.

A ce jour, la stratégie d'analyse de ce volet reste exploratoire et demande à être précisée. Une autre approche envisagée consiste à travailler en deux temps. Premièrement, nous pourrions effectuer une analyse visant à considérer les 16 points de mesure et à analyser si nous pouvons identifier une pente linéaire, quadratique, cubique ou du 4^e degré. S'il n'y a rien de tout cela, nous pourrions considérer que la sous-échelle considérée n'a pas à être mesurée fréquemment, pour cet échantillon. Par contre, si une sous-échelle présente une composante significative, il faudrait, dans un second temps étudier le graphique et identifier les points à comparer afin de déterminer le « turning point ». Cependant, tout cela n'est valide que pour cet échantillon. Par ailleurs, il se pourrait que seulement quelques unes des huit sous échelles varient suffisamment pour indiquer quelque chose.

4.6 Les MSC pour prédire les crises

Cette étape ne peut exister que si une crise est venue frapper l'une des équipes de l'échantillon durant l'étude. La question est alors de savoir si les scores MSC des sujets qui précédaient la crise se distinguent significativement des scores MSC qui suivent la crise. Si une telle situation venait à se présenter, nous utiliserions une ANOVA à mesures répétées afin de comparer les MSC de l'équipe concernée avant la crise avec les MSC mesurées après la crise. Cependant, cette étape ne peut pas être anticipée. Nous ne définirons donc les paramètres que si une crise s'est effectivement présentée durant la période de cueillette des données. Dans ce cas, une première piste serait l'exploration des pentes des MSC avant et après la crise, via l'ANOVA.

En ce qui a trait à la possibilité de fluctuation dans le processus pré-crise, une ANOVA à mesures répétées (avec analyse de tendances) sera faite sur la mesure de détresse psychologique (EMMDP) présentée plus haut. Si aucune tendance ne se révèle dans aucun des groupes, il nous faudra conclure en l'absence de processus détectable par cette mesure. Si dans certains groupes, des pentes significatives sont trouvées, il s'agira de voir les corrélations existant entre ces pentes et celles des MSC.

IV) En quoi les MSC auraient-elles permis de prédire la crise?

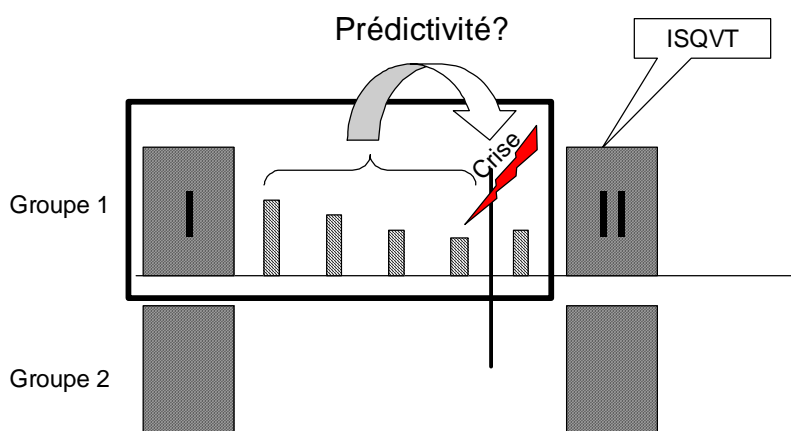


Figure 17 - Les MSC pour prédire les crises organisationnelles?

5 Ethique

Les questions éthiques que nous avons soulevées portent essentiellement sur la confidentialité. Nous souhaitons utiliser les MSC et l'EMMDP de manière totalement confidentielle. Pour ce faire, nous allons utiliser le même code confidentiel que celui utilisé dans la passation de l'ISQVT. Ainsi, chaque sujet choisi un code d'identification personnel et confidentiel que lui seul connaît. De plus, il indique son groupe d'appartenance ce qui nous permet de reconnaître son organisation et son équipe. Les organisations participantes étant amenées à payer l'ISQVT, il est clair que les modalités habituelles d'utilisation de l'ISQVT s'appliqueront. Ainsi, chaque sujet recevra confidentiellement un rapport de sa propre évaluation et nous disposerons d'un rapport synthétique et anonyme des résultats destiné à l'organisation. Le cas échéant et à la demande de l'organisation, le rapport synthétique peut faire l'objet d'une explication. Les résultats de l'ISQVT peuvent par exemple permettre d'orienter une intervention ou un audit plus approfondi d'une équipe. Mais cette démarche ne fait pas partie du processus de recherche. Elle sera faite par une firme de consultants à la demande de l'entreprise, si celle-ci le souhaite.

Nous nous sommes questionnés à un moment donné sur la pertinence de rendre les résultats de l'ISQVT avant la fin de la cueillette d'information. Mais il s'avère que la conduite d'une intervention durant le processus de récolte des MSC ne peut en rien nuire à la mesure. Nous avons donc décidé de donner les résultats complets de l'ISQVT au temps 1 et de l'ISQVT au temps 2. Dans l'intervalle, soit une période de quatre mois, les organisations participantes sont libres de conduire ou non une intervention au sein des équipes participantes. Si un tel cas devait se présenter, la seconde passation peut être vue comme un moyen de mesurer l'effet de l'intervention. Évidemment, la proximité dans le temps des deux passations en réduit quelque peu l'intérêt. Pourtant, c'est une nécessité pour assurer le bon fonctionnement de la recherche. Il serait donc utile d'envisager de proposer un forfait financier réduit pour les deux passations de manière à ne pas faire porter aux organisations participantes l'entier du coût des modalités du protocole de recherche.

A noter que pour éviter de devoir intervenir au cas où l'EMMDP devait révéler une importante détresse psychologique chez l'un ou l'autre des sujets, nous avons décidé de ne pas dépouiller les questionnaires avant la fin de la cueillette des données. Par ailleurs, il est convenu de ne rapporter aux participants et à leur gestion que les résultats de l'ISQVT. De cette manière, nous pouvons délivrer les résultats de l'ISQVT tant au début et qu'à la fin du processus et l'organisation participante peut profiter de ces informations. Mais les résultats tant des MSC (qui de toute façon ne sont pas encore validés) que de l'EMMDP ne seront pas dépouillés avant la fin de la cueillette et ne seront dans tous les cas jamais rapportés aux organisations participantes.

6 Remerciements

Par ces quelques lignes, je tiens à remercier Madame Thérèse Bouffard, Monsieur Gilles Dupuis et Monsieur Paul Cowen, pour le temps qu'ils ont consacré à mon travail et pour leurs précieux conseils.

7 Annexe I – Les formulaires des MSC

7.1.1 Le formulaire InfoPerso

Infoperso - A remplir une seule fois au début de la démarche						
Informations personnelles des répondants (A but statistique uniquement)						
Mon code d'identification personnel et confidentiel :						
1) Mon âge :	<input type="checkbox"/> 20-35 ans / <input type="checkbox"/> 36-50 ans / <input type="checkbox"/> 51 ans et plus					
2) Mon sexe :	<input type="checkbox"/> Féminin - <input type="checkbox"/> Masculin					
3) Mon ancienneté dans l'organisation :	<input type="checkbox"/> 1-5 ans / <input type="checkbox"/> 6-10 ans / <input type="checkbox"/> 11-20 ans / <input type="checkbox"/> 21 ans et plus					
4) Mon ancienneté dans le poste actuel :	<input type="checkbox"/> 1-5 ans / <input type="checkbox"/> 6-10 ans / <input type="checkbox"/> 11-20 ans / <input type="checkbox"/> 21 ans et plus					
5) J'occupe un poste de gestionnaire :	<input type="checkbox"/> Oui / <input type="checkbox"/> Non					
Merci de votre collaboration !						
Ch. Voirol						

7.1.2 Le formulaire PoidsEchelles

PoidsEchelles - A remplir au tout début de la démarche, puis toutes les six semaines - Indiquez une importance de 1 à 8 pour classer chacune des huit échelles

Semaine :							
Mon code d'identification personnel et confidentiel :							
Rémunération	Cheminement professionnel	Horaire de travail	Climat avec les collègues	Climat avec les supérieurs	Caractéristiques de l'environnement physique	Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches	Support offert à l'employé
Revenu Bénéfices marginaux (primes, options, etc.) Sécurité du revenu	Possibilité d'avancement Mutation Perfectionnement et formation	Horaire de travail Horaire variable Absence pour raisons familiales	Sentiment d'appartenance Compétitivité Relation avec les confrères et les consoeurs de travail Conflit de rôle	Relations avec le supérieur Relations avec mes employés Relations avec l'employeur Commentaires et évaluation reçus Communication de l'info.	Lieu de travail Equipements et outillage	Efficacité au travail Temps pour tâche Compétence au travail Autonomie Diversité des tâches Charge émotive Exigences physiques Participation aux décisions Clarté du rôle	Prise en charge du travail en cas d'absence Répartition de la tâche Facilités (cantine, garderie, PAE, etc.) Relation avec le syndicat Ressource d'aide aux employés

1 : Le plus important pour ma qualité de vie au travail

8 : Le moins important pour ma qualité de vie au travail

7.1.3 Le formulaire ScoresEchelles

ScoresEchelles - A remplir au tout début de la démarche, puis chaque semaine - Cochez l'une des quatre cases de chacune des huit échelles							
Semaine :							
Mon code d'identification personnel et confidentiel :							
Rémunération	Cheminement professionnel	Horaire de travail	Climat avec les collègues	Climat avec les supérieurs	Caractéristiques de l'environnement physique	Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches	Support offert à l'employé
Revenu Bénéfices marginaux (primes, options, etc.) Sécurité du revenu	Possibilité d'avancement Mutation Perfectionnement et formation	Horaire de travail Horaire variable Absence pour raisons familiales	Sentiment d'appartenance Compétitivité Relation avec les confrères et les consœurs de travail Conflit de rôle	Relations avec le supérieur Relations avec mes employés Relations avec l'employeur Commentaires et évaluation reçus Communication de l'info.	Lieu de travail Equipements et outillage	Efficacité au travail Temps pour la tâche Compétence au travail Autonomie Diversité des tâches Charge émotionnelle Exigences physiques Participation aux décisions Clarté du rôle	Prise en charge du travail en cas d'absence Répartition de la tâche Facilités (cantine, garderie, PAE, etc.) Relations avec le syndicat Ressources d'aide aux employés
☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1
☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
Evaluez chacune des huit échelles en mettant une croix dans la case 1 à 4 qui correspond à votre perception							
1) Je suis totalement insatisfait de cet aspect de mon travail				3) Cet aspect de mon travail est satisfaisant mais pourrait être amélioré			
2) Cet aspect de mon travail est insatisfaisant et doit être amélioré				4) Je suis totalement satisfait de cet aspect de mon travail			
Evolution de ma qualité de vie au travail en général (mettez une croix dans la bonne case, svp!)							
Ma qualité de vie au travail s'améliore rapidement				<input type="checkbox"/>			
Ma qualité de vie au travail s'améliore lentement				<input type="checkbox"/>			
Ma qualité de vie au travail est stable				<input type="checkbox"/>			
Ma qualité de vie au travail se dégrade lentement				<input type="checkbox"/>			
Ma qualité de vie au travail se dégrade rapidement				<input type="checkbox"/>			
Au cours de la dernière semaine, y-a-t'il eu des événements importants qui ont influencé votre évaluation d'aujourd'hui?							
<input type="checkbox"/> Non / <input type="checkbox"/> Oui (Préciser au verso, svp. Merci!)							

8 Annexe II – Les consignes aux sujets

Mesdames, Messieurs,

Comme je vous l’annonçais lors de notre rencontre du ... dernier, je poursuis actuellement dans le cadre d’un doctorat que je réalise au sein de l’Université du Québec à Montréal (UQAM), une recherche sur la mesure de la qualité de vie au travail et j’apprécierais que vous acceptiez de m’aider dans ce projet. Concrètement, j’aimerais que vous remplissiez un certain nombre de documents et de questionnaires. Je sais que ce n’est pas nécessairement très agréable de devoir remplir des papiers mais je vous demande votre collaboration pour une période de quatre mois. Cependant, chacun de vous reste libre en tout temps de renoncer à remplir les documents que je vous ferai parvenir. Votre participation ou au contraire votre refus de participer restera totalement anonyme.

Tous les documents sont confidentiels et aucune information nominative n’est rapportée (en tant que psychologue, je suis soumis à un code de déontologie). Le plan ci-dessous vous décrit les étapes successives que vous allez devoir suivre pour ce qui est des mesures. Les documents papiers vous seront remis dans votre boîte de courrier chaque semaine. Vous devez les remplir et les déposer dans la boîte (le carton) qui sera installée à cet effet.

En ce qui concerne l’ISQVT, il est très important que vous respectiez l’échéance du ... au plus tard pour le passer. Je reviens en Suisse au début ... et nous avons besoin d’assez de temps dans l’intervalle pour traiter et dépouiller les questionnaires. Merci par avance de votre rigueur.

Si vous rencontrez des problèmes, n’hésitez pas à me contacter soit par e-mail à admin@psynergie.ch, soit par téléphone au 032/721 29 93.

Merci par avance de votre collaboration et bon travail à tous.

Ch. Voirol

Dates	Actions
Avant le ...	<ol style="list-style-type: none">1. Choisir un code d’identification personnel et confidentiel (n’importe quel nom sans espace fait l’affaire. Vous l’utiliserez durant toute la démarche. Garder ce code confidentiel)2. Identifier son code de groupe :<ul style="list-style-type: none">• Gpe 1 :• Gpe 2 :• Gpe 3 :• Gpe 4 :3. Remplir le questionnaire papier « InfoPerso » en indiquant son code d’identification personnel et confidentiel4. Hiérarchiser les huit échelles de l’ISQVT avec le questionnaire papier « PoidsEchelles » en indiquant son code d’identification

Dates	Actions
	<p>personnel et confidentiel</p> <p>5. Remplir un premier questionnaire papier « ScoresEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel</p> <p>6. Répondre sur internet à l'ISQVT (www.qualitedevie.ca) en indiquant votre code de groupe et votre code d'identification personnel et confidentiel (il vous faut absolument une liaison haute vitesse (ADSL) et si possible, des haut-parleurs)</p> <p>a) Vous lancez le questionnaire en FRANÇAIS</p> <p>b) Téléchargement du logiciel... (avec ADSL, entre 20 sec. et 1 minute)</p> <p>c) Information socio-démographiques :</p> <p>⇒ Code : votre code de groupe (Gpe1, Gpe2, etc.)</p> <p>⇒ Numéro d'identification : votre code personnel et confidentiel</p> <p>⇒ Age, sexe, etc.</p> <p>d) Prochaine page</p> <p>e) Vous répondez pour chacune des étapes de la manière suivante :</p> <p>⇒ Etape 1 : Evénement particulier : Non</p> <p>⇒ Etape 2 : Choix du questionnaire : AU TRAVAIL (Attention ! C'est important de choisir le questionnaire au travail, l'autre est trop général pour nous)</p> <p>⇒ Etape 3 : Ajout d'un module optionnel : Non</p> <p>⇒ Etape 4 : Commencer</p>
	<p>7. Chaque semaine, remplir un questionnaire papier « ScoresEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel. Le déposer dans la boîte prévue à cet effet.</p>
	<p>8. Retour sur les scores de groupes de l'ISQVT et présentation des résultats à la direction</p>
	<p>9. Remise des résultats individuels et confidentiels à l'ISQVT</p>
	<p>10. Hiérarchiser les huit échelles de l'ISQVT avec le questionnaire papier « PoidsEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel.. Le déposer dans la boîte prévue à cet effet.</p>
	<p>11. Hiérarchiser les huit échelles de l'ISQVT avec le questionnaire papier « PoidsEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel. Le déposer dans la boîte prévue à cet effet.</p> <p>12. Remplir un questionnaire papier « ScoresEchelles » en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel. Le déposer dans la boîte prévue à cet effet.</p>

Dates	Actions
	13. Répondre sur internet à l'ISQVT (www.qualitedevie.ca) en indiquant son code d'identification personnel et confidentiel

9 Annexe III - Le questionnaire EEMDP

Les énoncés suivants portent sur des problèmes que vous pouvez avoir vécus **au cours du dernier mois**.

Dites-nous à quelle fréquence ils vous ont affecté(e) AU COURS DU DERNIER MOIS :	<u>ENCERCLEZ VOTRE RÉPONSE</u>				
	Jamais	Rarement	La moitié du temps	Fréquemment	Presque toujours
1. J'ai eu l'impression d'avoir gâché ma vie.	1	2	3	4	5
2. J'ai manqué de confiance en moi.	1	2	3	4	5
3. J'ai eu de la difficulté à faire face à mes problèmes.	1	2	3	4	5
4. Je me suis dévalorisé(e), je me suis diminué(e).	1	2	3	4	5
5. J'ai eu l'impression que personne ne m'aimait.	1	2	3	4	5
6. J'ai eu tendance à m'isoler, à me couper du monde.	1	2	3	4	5
7. J'ai eu le sentiment d'être inutile.	1	2	3	4	5
8. J'ai été arrogant(e) et même «bête» avec le monde.	1	2	3	4	5
9. J'ai été facilement irritable, j'ai réagi plutôt mal, avec colère, aux commentaires qu'on m'a faits.	1	2	3	4	5
10. J'ai été agressif(ve) pour tout et pour rien.	1	2	3	4	5
11. J'ai perdu patience.	1	2	3	4	5
12. J'ai été en conflit avec mon entourage.	1	2	3	4	5
13. Je me suis senti(e) triste.	1	2	3	4	5
14. Je me suis senti(e) déprimé(e) ou «down».	1	2	3	4	5
15. Je me suis senti(e) préoccupé(e), anxieux(se).	1	2	3	4	5
16. Je me suis senti(e) mal dans ma peau.	1	2	3	4	5
17. Je me suis senti(e) stressé(e), sous pression.	1	2	3	4	5
18. J'ai manqué d'initiative en général, j'ai été moins fonceur(se).	1	2	3	4	5
19. Je me suis senti(e) désintéressé(e) par les choses qui habituellement m'intéressent.	1	2	3	4	5
20. Je n'avais plus le goût de faire quoi que ce soit.	1	2	3	4	5
21. J'ai eu envie de tout lâcher, de tout abandonner.	1	2	3	4	5
22. J'ai eu tendance à être moins réceptif(ve) aux idées ou aux opinions des autres.	1	2	3	4	5
23. J'ai eu des difficultés à me concentrer sur quoi que ce soit.	1	2	3	4	5

10 Annexe IV – Une synthèse de facteurs psychosociaux

Classe de facteurs	Facteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Soutien social, climat de travail et relations 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations avec les collègues au travail • Relations avec les supérieurs au travail • Relations avec les subordonnés au travail • Relations avec le syndicat • Relation avec l'employeur • Relations avec les autres partenaires (clients, fournisseurs, etc.) • Soutien social affectif de l'organisation et des collègues (soutien, écoute, aide à la résolution des difficultés, aptitude à gérer les conflits, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Environnement physique, sécurité et contexte organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte de travail (dimension du territoire exploité, distance physique / symbolique entre le gestionnaire et ses employés, isolement/promiscuité, cohabitation, 24h/24h, etc.) • Environnement socioculturel (sécurité et stabilité sociale, richesse relative, PIB, taux de chômage, opportunité de changer/trouver un emploi, mobilité possible, etc.) • Caractéristique du personnel (pyramide des âges, âge moyen, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste, formation, rotation moyenne (turnover), syndicalisation (taux et pouvoir du syndicat), rapport permanents / temporaires, ratio heures sup. / heures totales, etc.) • Structure organisationnelle (nombre d'employés, organigramme, ratio moyen d'encadrement, nouveauté de l'organisation actuelle, etc.) • Style de gestion (autoritaire, participatif, aptitude à déléguer, etc.) • Crédibilité de la gestion

Classe de facteurs	Facteurs
	<ul style="list-style-type: none"> • Le climat organisationnel (collaboratif, compétitif, etc.) • Soutien social instrumental de la gestion et des collègues (appui et aide dans la réalisation de sa mission, soutien en cas de difficultés, aide à la gestion du changement, compétence et présence de la gestion, etc.) • Ressources et moyens • Contraintes de l'environnement physique (température, bruit, éclairage, agents chimiques, biologiques, etc.) • Sécurité de l'environnement physique et psychosocial (existence d'un service SST (statistiques, absentéisme, gestion des invalidités, ergonomie, etc.), investissements SST en % du CA, dangers et risques physiques, chimiques, biologiques et psychosociaux, existence d'une politique de SST, de prévention du harcèlement et des conflits, existence d'un PAE, sécurité d'emploi etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance, éthique et visibilité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétribution monétaire et avantages sociaux (cantines, garderies, centre de sport, retraite, options/actions, véhicule d'entreprise, etc.) • Carrière et perspectives d'avancement • Processus d'évaluation des employés (grille d'évaluation, attentes, objectifs, critères d'évaluation, feed-back, etc.) • Équité, réciprocité et sentiment de justice organisationnelle • Politique, missions, buts et valeurs poursuivis par l'organisation • Cohérence entre les engagements et les actes de l'organisation (respect des valeurs, éthique au travail, utilité du travail, etc.) • Degré d'adhésion et d'identification aux valeurs morales de l'institution, sentiment d'appartenance • Image sociale de l'organisation • Image sociale de la profession

Classe de facteurs	Facteurs
	<ul style="list-style-type: none"> • Statut social de l'emploi • Sentiment d'utilité et d'efficacité • Estime et le respect de soi et de l'entourage
<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques de la tâche et adéquation poste/personne 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences temporelles (rythme de travail, simultanéité des tâches, travail posté, délais, horaires de travail, alternance travail-repos, etc.) • Exigences quantitatives (nombre de pièces par heure, nombre de dossiers, etc.) • Exigences qualitatives (richesse/monotonie et diversité des tâches, nombre de choix réfléchis ou automatiques à réaliser, responsabilités assumées, conséquences en cas d'erreur, qualité et précision exigée, fréquence et durée des interruptions, etc.) • Exigences cognitives (adaptation à des situations inconnues, raisonnements complexes, concentration, mémorisation, etc.) • Exigences expérientielles (savoir faire et expérience nécessaire) • Exigences relationnelles (savoir-être nécessaire, entregent, travail en groupe, etc.) • Exigences affectives et émotionnelles (empathie, soutien, nécessité de cacher/montrer ses émotions, etc.) • Exigences sensorielles (vue, ouïe, etc.) • Exigences physiques (précision, nombre d'axes de liberté nécessaires, force, etc.) • Adéquation poste – personne (capacité et plaisir à pouvoir accomplir son travail, à atteindre ses objectifs, à se sentir assis sur la bonne chaise, utilisation des habiletés, etc.) • Opportunités de relever des défis, de se développer, d'apprendre, d'évoluer et de s'épanouir
<ul style="list-style-type: none"> • Rôles, responsabilités, décisions et information 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation, implication et influence sur les décisions organisationnelles • Latitude décisionnelle (indépendance, autonomie, utilisation de ses compétences, contrôle sur le

Classe de facteurs	Facteurs
	<p>travail , etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarté des rôles et responsabilités dans l'organisation (cahier des tâches, tableaux de responsabilités, etc.) • Clarté des processus de travail et de gestion (procédures, règlements, méthodes, etc.) • Efficacité des processus de travail et de gestion • Processus de recrutement et d'accueil des nouveaux employés (profil de poste, formation, évaluation, principes de la prise en charge, coaching, etc.) • Processus de gestion de la relève et du développement de carrière • Processus de gestion des absences et des remplacements • Communication/information (clarté, quantité, qualité, pertinence, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliation travail-famille 	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement de l'horaire de travail (flexibilité et adéquation, travail de nuit, régularité, possibilités de télé-travail, etc.) • Importance du trajet travail-domicile • Situation familiale (état-civil (marié, divorcé, monoparental, etc.), nombre et âges des enfants, etc.) • Climat familial (aspects conjugaux, familiaux, financiers, de santé, etc.) • Engagements et soutiens sociaux et culturels • Etat de santé et hygiène de vie (alcool, tabac, excès pondéral, hypertension, sédentarité, médicaments, etc.) • Personnalité (âge, sexe, style attributionnel, stratégies d'adaptation, style d'attachement, etc.)

11 Annexe V – Une compilation de facteurs psychosociaux

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
La structure organisationnelle et son climat	
La structure organisationnelle et son climat	C. L. Cooper
La structure organisationnelle	D. Chalvin
La structure de l'organisation	J.-P. Brun
La dimension de l'organisation	D. Chalvin
Les problèmes découlant de l'organisation du travail.	Cl. Gervais
Les conditions de travail	
Conditions de travail	J.-P. Brun
Conditions de travail	F. Herzberg
Gestion de la santé et de la sécurité au travail	
Les maladies et accidents de travail	Cl. Gervais
L'aménagement ergonomique déficient	Cl. Gervais
La présence de dangers physiques constants de travail	D. Chalvin
Gestion du temps (alternance vie privée-vie prof.)	
Les horaires inadéquats	D. Chalvin
Horaires de travail favorables	O. Strohm
Horaires de travail	J.-P. Brun
Horaires de travail	C. L. Cooper
Heures supplémentaires	J. Siegrist
Longueur des périodes de travail	C. L. Cooper
Les horaires de travail irréguliers (soir, nuit, horaires coupés...)	Cl. Gervais
Gestion de l'environnement physique	
Conditions de travail (bruit, éclairage, aménagement du poste, etc.)	C. L. Cooper
Bruit	Doc. Française
L'environnement de travail	J.-P. Brun
Les conditions physiques de travail inadéquates : éclairage, température, bruit, etc.	D. Chalvin
Les nuisances physiques-chimiques-biologiques de l'environnement	G. Kohlrieser
Climat de travail agréable	O. Strohm
Environnement physique agréable	EN 614-2
Les problèmes découlant de l'environnement physique	Cl. Gervais

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
Gestion du personnel, adéquation poste-personne et formation	
Facteurs intrinsèques du travail	C. L. Cooper
Décalage entre la personne et l'activité	Ch. Maslach
Cohérence personne-tâche	E. Morin
Compétence (Holland)	P. Warr
Objectifs atteignables	E. Morin
Compétences utilisées	E. Morin
Intérêts satisfaits	E. Morin
Plaisir	E. Morin
Accomplissement	F. Herzberg
Activité intéressante	O. Stroh
Etre créatif	R. Karasek
Ambitions	C. L. Cooper
Les défis	P. Warr
Les exigences de la résolution créatrice de problèmes	Cl. Gervais
Créativité par le travail	M. Vézina - Travailler - 1999
Tâche stimulante	P. Dubois
Le technostress	Cl. Gervais
Maîtrise de nouvelles technologies	C. L. Cooper
Développer de nouvelles stratégies d'adaptation (coping)	Ch. Maslach
Nécessité de toujours mettre à jour ses connaissances	C. L. Cooper
Opportunité d'apprendre et de progresser dans l'activité	EN 614-2
Possibilités d'apprendre de nouvelles choses	O. Stroh
Possibilités d'apprentissage	M. Vézina - Travailler - 1999
Utiliser et développer ses habiletés	R. Karasek
Bonne correspondance entre les attentes et les compétences	O. Stroh
Le manque de possibilités de formation et d'enrichissement de tâches	D. Chalvin
L'absence de possibilités de mobilité	D. Chalvin
Effort intrinsèque (surinvestissement)	J. Siegrist
Le favoritisme dans les procédures de recrutement et de sélection	D. Chalvin
Inadaptation	D. Chalvin
Surcharge de travail qualitative	C. L. Cooper
Surcharge qualitative	J.-P. Brun (www)
Le poste trop lourd ou au contraire pas assez exigeant pour les capacités du salarié	D. Chalvin
Conflits de rôle - Tâches que l'on ne maîtrise pas	C. L. Cooper
La sous-utilisation des capacités (monotonie)	Cl. Gervais

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
Conflits de rôle - Tâches que l'on déteste	C. L. Cooper
Gestion de la charge de travail	
<i>En général</i>	
Effort extrinsèque:	J. Siegrist
Efforts élevés	J. Siegrist
Augmentation de la charge	J. Siegrist
La surcharge ou la sous-charge de travail	D. Chalvin
La surcharge de travail	Cl. Gervais
Surcharge ou sous-charge quantitative	J.-P. Brun
Charge de travail	Ch. Maslach
Quantité de travail	R. Karasek
Surcharge de travail quantitative	C. L. Cooper
Le niveau de mécanisation	D. Chalvin
L'usage de l'informatique	D. Chalvin
Le niveau de robotisation	D. Chalvin
<i>Rythme</i>	
Le rythme de vie et de travail	G. Kohlrieser
Le rythme de travail	D. Chalvin
Vitesse de la tâche	Uni. de Rennes
Travail à la chaîne ou pas	Uni. de Rennes
Aptitude à stopper la machine en cas de besoin	Uni. de Rennes
Existence de pauses	Uni. de Rennes
Montée en cadence	Uni. de Rennes
Rapidité d'exécution	Uni. de Rennes
Interruption dans la tâche	Doc. Française
Interruptions fréquentes	J. Siegrist
Contrainte de temps	Inst. Univ. de Médecine du travail de Rennes - Charge mentale
Contraintes de temps	R. Karasek
Manque de temps	Doc. Française
Contraintes de temps	J. Siegrist
<i>Contraintes psycho-moteur et physique</i>	
La minutie	Uni. de Rennes
Efforts physiques	J. Siegrist
<i>Contraintes affectives & émotionnelles</i>	
Cacher/afficher/gérer ses émotions	D. Zapf

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
Empathie émotionnelle	D. Zapf
La nature du champ d'activités professionnelles (le fait d'oeuvrer dans le domaine des relations humaines)	Cl. Gervais
Apporter un soutien affectif	Vézina
Contraintes cognitives	
Exigences mentales	R. Karasek
Charge mentale du travail (concentration)	Doc. Française
Demandes psychologiques	R. Karasek
Demande psychologique (quantitative & qualitative)	Vézina
Effort de mémorisation	Uni. de Rennes
L'attention	Uni. de Rennes
Mobilisation de l'intelligence	M. Vézina - Travailler - 1999
Complexité de la tâche	
La variété de rôles et de d'activités	P. Warr
Variété de la tâche	O. Strohm
Variabilité raisonnable de l'activité	EN 614-2
Nombre de choix "automatiques" à effectuer	Uni. de Rennes
Nombre de choix réfléchis à effectuer	Uni. de Rennes
La confrontation à trop de situations inconnues (où il faut s'ajuster rapidement)	Cl. Gervais
Conduite du personnel et gestion de la dynamique de groupe (soutien social instrumental)	
Soutien du leader	
Le style de direction	D. Chalvin
Un encadrement trop rigide et autoritaire	Cl. Gervais
Bonnes conditions d'encadrement	O. Strohm
Conditions d'absence, conséquences et remplacement	Uni. de Rennes
Compétences techniques de l'encadrement	F. Herzberg
Personnel insuffisant	Doc. Française
Difficultés à déléguer	C. L. Cooper
Soutien des collègues	
Soutien social instrumental	R. Karasek
Opportunité d'avoir des contacts avec d'autres personnes	EN 614-2
L'abondance de l'information	D. Chalvin
Absence de coopération	Doc. Française
Compétition	C. L. Cooper

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
Gestion des processus de travail	
<i>Sur les tâches et les objectifs</i>	
Objectifs clairs	E. Morin
Objectifs pas clairs	C. L. Cooper
Buts et responsabilités pas clairs	C. L. Cooper
Attentes des collègues pas claires	C. L. Cooper
La prévisibilité (feed-back et attentes claires)	P. Warr
Ordres et indications contradictoires	Doc. Française
Responsabilités	C. L. Cooper
Clarté de la tâche et des responsabilités	P. Dubois
Tâches qui ne sont pas dans mon cahier des tâches	C. L. Cooper
Les conflits découlants de la définition des tâches	D. Chalvin
<i>Sur les rôles et responsabilités</i>	
L'ambiguïté des rôles et des responsabilités	Cl. Gervais
Ambiguïté des rôles	C. L. Cooper
Ambiguïté et conflits de rôles	D. Chalvin
Ambiguïté et conflits de rôles	J.-P. Brun (www)
Surcharge et sous charges de rôles	D. Chalvin
Responsabilité et pouvoir	
<i>Responsabilité</i>	
Responsabilité	J. Siegrist
Responsabilité	E. Morin
Responsabilité	F. Herzberg
Responsabilités excessives	D. Chalvin
La responsabilité de trop de personnes à la fois	D. Chalvin
Les contraintes liées aux responsabilités de supervision	Cl. Gervais
<i>Pouvoir & latitude décisionnelle</i>	
Contrôle	Ch. Maslach
Contrôle	P. Warr cité dans Flynn, 1994 cité dans Doris Lavoie, 1997
Indépendance	O. Strohm
Autonomie	Sénécal
Autonomie décisionnelle	R. Karasek
Autonomie décisionnelle au travail	J.-P. Brun
Autonomie	E. Morin

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
Le manque d'autonomie professionnelle	Cl. Gervais
Conséquence d'une erreur	Doc. Française - travail.gouv.fr
Les affres de la prise de décision	Cl. Gervais
Latitude décisionnelle	Vézina
Opportunité de prendre des décisions dans le travail	EN 614-2
Capacité à prendre des décisions	R. Karasek
Degré de participation	J.-P. Brun
Influence	E. Morin
Réseau social	
Relations interpersonnelles au travail	C. L. Cooper
Relations interpersonnelles	J.-P. Brun
Relations humaines dans le groupe	F. Herzberg
Relations avec les subordonnés	F. Herzberg
Relations avec les collègues	J.-P. Brun
Relations avec les supérieurs	J.-P. Brun
Relations avec les supérieurs	F. Herzberg
Relations avec la clientèle	J.-P. Brun
Sentiment d'appartenance	P. Dubois
Soutien social	E. Morin
Etre utile	E. Morin
Rendre service	E. Morin
Pouvoir se percevoir comme étant un élément valorisant d'un tout	EN 614-2
Appartenance à une communauté sociale	Ch. Maslach
Opportunité d'avoir des contacts avec d'autres personnes	EN 614-2
Soutien social socio-émotionnel	R. Karasek
Soutien social	Vézina
Climat de travail agréable	O. Stroh
Les contacts	P. Warr
les relations déprimantes	Steve Karpman
Les relations difficiles et tendues	G. Kohlrieser
La solitude et l'absence de relation	G. Kohlrieser
Le manque de communication avec les pairs	D. Chalvin
Le manque de communication les supérieurs	D. Chalvin
Le manque de support social	D. Chalvin
Relations avec les collègues	C. L. Cooper
Relations avec les subordonnés	C. L. Cooper
Conflits relationnels	C. L. Cooper
Relations avec les supérieurs	C. L. Cooper
Des conflits de travail (syndicat)	Cl. Gervais
Des relations interpersonnelles difficiles	Cl. Gervais

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
Relations formelles découlant des rôles	D. Chalvin
Tensions relationnelles avec les clients	Doc. Française
Tensions relationnelles avec les supérieurs	Doc. Française
Tensions relationnelles avec les collègues	Doc. Française
Informations sur l'organisation	P. Dubois
Informations insuffisantes	Doc. Française
Sentiment d'appartenance à l'organisation	C. L. Cooper
Evaluation, récompense, équité & reconnaissance	
Evaluation du rendement	C. L. Cooper
Soucis de la qualité et du service	P. Dubois
Soucis de l'efficacité administrative	P. Dubois
Considération	F. Herzberg
La reconnaissance au travail	J.-P. Brun
Récompense/reconnaissance	Ch. Maslach
Récompenses	J. Siegrist
Reconnaissance	E. Morin
Reconnaissance	P. Dubois
Respect et considération	P. Dubois
Reconnaissance des efforts fournis	M. Vézina - Travailler - 1999
Besoin d'approbation	J. Siegrist
Résultats valorisés	E. Morin
Réciprocité sociale	J. Siegrist
Equilibre Effort-Récompense	J. Siegrist
Perception de la justice organisationnelle	J.-P. Brun
Equité/justice	Ch. Maslach
Mode de rémunération	Uni. de Rennes
Salaire	J. Siegrist
Rémunération	F. Herzberg
L'argent	P. Warr
Bon salaire	O. Strohm
Le statut dans l'entreprise	F. Herzberg
Le statut social	P. Warr
Statut sans importance	D. Chalvin
Bonnes perspectives d'avancement	O. Strohm
Etre reconnu comme important, même sur le long terme	EN 614-2
Critiques destructives	C. L. Cooper
La perte (dans la vie privée et professionnelle)	G. Kohlrieser
Absence de reconnaissance	C. L. Cooper
L'absence de participation	D. Chalvin

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
L'absence de valorisation	Cl. Gervais
Gestion de la carrière et de l'avenir des collaborateurs	
Les perspectives de carrière	C. L. Cooper
Sécurité	E. Morin
Le cheminement de carrière	J.-P. Brun
Promotion	F. Herzberg
Les causes reliées à l'environnement socio-économique (la conjoncture)	Cl. Gervais
La sécurité	P. Warr
Sécurité de l'emploi	O. Strohm
L'absence de sécurité d'emploi	D. Chalvin
Les menaces et incertitudes de la vie	Steve Karpmann
Sécurité d'emploi	C. L. Cooper
La peur d'être rétrogradé	C. L. Cooper
Confiance dans l'avenir	E. Morin
Ethique, valeurs et sens	
Sens du travail et éthique (notre mission est juste)	E. Morin
La discrimination professionnelle	Cl. Gervais
Respects des valeurs et des gens	E. Morin
Politique générale de l'entreprise	F. Herzberg
Les politiques et valeurs de l'organisation	J.-P. Brun
Les buts poursuivis et les valeurs	G. Kohlrieser
Utilité du travail	E. Morin
Valeurs	Ch. Maslach
La nature du champ d'activités professionnelles (par exemple, le fait d'oeuvrer dans le domaine des relations humaines)	Cl. Gervais
Aspects personnels et familiaux	
Les problèmes conjugaux et familiaux	D. Chalvin
Vie personnelle	F. Herzberg
Âge	
Sexe	
Conflits familiaux	C. L. Cooper
La fatigue	D. Chalvin
La prédisposition à se tenir un discours intérieur déprimant	Steve Karpmann
Incapacité à s'éloigner du travail	J. Siegrist
Problèmes à concilier des responsabilités personnelles avec des responsabilités professionnelles	Cl. Gervais
Les troubles de la personnalité	DSM IV

<i>Les facteurs causaux du stress, de l'épuisement professionnel ou de la motivation</i>	<i>Auteurs</i>
L'affect négatif	J.-P. Brun
La personnalité de type A	J.-P. Brun
La personnalité hardie	J.-P. Brun
Le style attributionnel	J.-P. Brun
L'âge et le sexe	J.-P. Brun
Les stratégies d'adaptation	J.-P. Brun
Epuisement	Ch. Maslach
Cynisme	Ch. Maslach
Compétitivité	J. Siegrist
Hostilité latente	J. Siegrist
Impatience	J. Siegrist
Irritabilité disproportionnée	J. Siegrist
Baisse de performance	Ch. Maslach
Anxiété	Ch. Maslach

<i>Effets</i>	
Epuisement	Ch. Maslach
Cynisme	Ch. Maslach
Compétitivité	J. Siegrist
Hostilité latente	J. Siegrist
Impatience	J. Siegrist
Irritabilité disproportionnée	J. Siegrist
Baisse de performance	Ch. Maslach
Anxiété	Ch. Maslach
<ul style="list-style-type: none"> • Rotation de personnel importante • De fréquents et longs arrêts de travail pour des raisons médicales • Des effets comme des maladies ou des accidents • Une productivité et une qualité insuffisante ou faible 	EN 614
<ul style="list-style-type: none"> • Une faible productivité • Un accroissement des erreurs • Une réduction de la bonne santé et de la sécurité des travailleurs 	EN 614

<i>Mesures envisageables</i>	
Enrichissement, élargissement et rotation des tâches	
Travail en groupe et en équipe	
Participer à la conception des tâches	
Développer un management de qualité (aussi bien au niveau	

individuel qu'au niveau stratégique et culturel de l'entreprise)	
Utilise et reconnaît l'expérience, les capacités et les habiletés du travailleur	EN 614-2
Assure que la tâche est perçue comme complète, avec un début et une fin, et pas comme des fragments isolés d'activité	EN 614-2
Assure que la tâche peut être identifiée comme une contribution significative à un tout et au produit final de l'entreprise	EN 614-2
Apparaît comme une variété appropriée d'habiletés, de capacités et d'activités, et en particulier offre une combinaison appropriée de ces trois d'aptitudes:	EN 614-2
Skill-based operations (tâches simples de reproduction d'un geste ou d'une activité connue)	EN 614-2
Rule-based behavior (application de règles, d'algorithmes simples, etc.)	EN 614-2
Knowledge-based behavior (développer et maintenir un savoir théorique important pour diagnostiquer l'état et les erreurs d'un système, développer des solutions et agir adéquatement)	EN 614-2
Offre un degré suffisant de liberté et d'autonomie au travailleur	EN 614-2
Offre suffisamment de feed-back à l'opérateur en des termes qui lui soient compréhensibles	EN 614-2
Offre des opportunités pour développer et pratiquer des aptitudes existantes et pour en développer de nouvelles	EN 614-2
Supprime/évite les surcharges et les sous-charges de l'opérateur, qui pourrait déboucher sur une contrainte excessive et inutile, provoquer une fatigue ou des erreurs	EN 614-2
Supprime les tâches répétitives, qui peuvent provoquer un déséquilibre de la charge de travail, et des dysfonctionnements physiques, des sensations de monotonie, de saturation (ras-le-bol) et de l'insatisfaction (dans ce cas, il y a lieu d'élargir et surtout d'enrichir les tâches)	EN 614-2
Supprime les tâches individuelles sans possibilités d'établir des contacts sociaux et fonctionnels avec ses collègues	EN 614-2

Bibliographie

[Brun 2001], [Chalvin 1982], [Cooper 1997], [Dubois 1996], [EU 2000], [Gervais 1991], [Herzberg 1968], [Karasek 1990], [Kohlrieser], [Maslach 2001], [Morin 2003], [Rennes 2001], [Siegrist 1996], [Strohm 1999], [Vézina 1992], [Vézina 1999], [EU 2000]

12 Annexe VI – Les items de l'ISQVT

Sous-Echelles	Questions	Intitulé
E1 - Rémunération	1	Revenu
	2	Bénéfices marginaux
	3	Sécurité du revenu
E2 - Cheminement professionnel	4	Possibilité d'avancement
	5	Mutation
	6	Perfectionnement et formation
E3 - Horaire de travail	7	Horaire de travail
	8	Horaire variable
	28	Absence pour raisons familiales
E4 - Climat avec les collègues	9	Sentiment d'appartenance
	11	Compétitivité
	12	Relation avec confrères et consoeurs de travail
	33	Conflit de rôle
E5 - Climat avec les supérieurs	13	Relations avec le supérieur
	14	Relations avec mes employés
	15	Relations avec l'employeur
	16	Commentaires et évaluation
	34	Communication de l'info.
E6 - Caractéristiques de l'environnement physique	18	Lieu de travail
	19	Équipements et outillage
E7 - Facteurs qui influencent l'appréciation des tâches	17	Efficacité au travail
	21	Temps pour tâche
	23	Compétence et travail
	24	Autonomie
	25	Diversité des tâches
	10	Charge émotionnelle
	29	Exigences physiques
	22	Participation aux décisions
32	Clarté du rôle	
E8 - Support offert à l'employé	26	Prise en charge absence
	27	Répartition de la tâche
	20	Facilités
	30	Relation avec syndicat
	31	Ressource d'aide aux employés

13 Bibliographie

- [Achim 2004] Achim A. « Cours PSY7105 – Techniques d’analyse quantitative de données II », UQAM, 2004
- [Aubert 1991] Aubert N., De Gaulejac V., « Le coût de l’excellence », Ed. Seuil, Paris, 1991
- [Audet 1998] Audet M., Bergeron J.-L. « Pratiques de gestion des ressources humaines » in Actes du 9^{ème} congrès de l’AIPTL, Ed. Presses InterUniversitaires, Québec, 1998
- [Baracchini 2001] Baracchini P. “Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001”, Ed. des Presses Polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2001
- [Brase 1993] Brase C.H. & Brase C.P. « Pour comprendre la statistique – Concepts et méthodes », Ed. Guérin, Montréal, Canada, 1993
- [Bron 1995] Bron A., De Gaulejac V. « La gourmandise du tapir – Utopie, management et informatique », Ed. Desclée de Brouwer, Paris, 1995
- [Brun 2001] Brun J.-P., « Programme stratégique de prévention en santé psychologique au travail », chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, Université de Laval, Québec, 2001 (voir www.cgsst.fsa.ulaval.ca)
- [Carpentier-Roy 2001] Carpentier-Roy M.-Cl., Vézina M., « Le travail et ses malentendus », Ed. des presses de l’université de Laval, Québec, 2000
- [Chalvin 1982] Chalvin D., « Faire face aux stress de la vie quotidienne », Ed. ESF, Paris, 1982
- [Cook 1979] Cook T. D. & Campbell D. T. « Quasi-experimentation – Design & Analysis issues for field settings », Ed. Houghton Mifflin, Boston, USA, 1979
- [Cooper 1997] Cooper C.L., Cartwright S., « Managing Workplace Stress », 1997
- [Cox 2003] Cox T., Griffiths A., Randall R. “A risk management approach to the prevention of work stress”, Chapter 10, in Schabracq M.J., Winnubst J.A.M., Cooper C.L. « The handbook of work and health psychology – second edition », Ed. John Wiley, England, 2003
- [De Bandt 1995] De Bandt J., Dejours Ch., Dubar Cl. « La France malade du travail », Ed. Bayard, Paris, 1995
- [de Gaulejac 1987] De Gaulejac V., « La névrose de classe », Ed. Hommes & groupes, Paris, 1987

- [de Gaulejac 1994] De Gaulejac V., « La lutte des places », Ed. Desclée De Brouwer, Paris, 1994
- [de Pury 1996] de Pury D., Hauser H., Schmid B. (eds) « Ayons le courage d'un nouveau départ : un programme pour la relance de la politique économique de la Suisse », Ed. Orell Füssli, Zürich, 1996
- [Dejours 1990] Dejours Ch., « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations » in Chanlat J.-F. « L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées », pp. 687-708, Presses de l'Université de Laval, Ed. Eska, Québec, 1990
- [Dejours 1993] Dejours Ch., « Travail usure mentale », Ed. Bayard, Paris, 1993
- [Dejours 1998] Dejours Ch., « Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale », Ed. Seuil, Paris, 1998
- [Détraz 1992] Détraz Ch., « C'était pas tous les jours dimanche... », Ed. Musée d'Ethnographie – Fondation du collège du travail, Genève 1992
- [DeZanet 2003] DeZanet F., Vandenberghe Ch. « Conséquences des changements dans l'environnement de travail et de leur évaluation sur le bien-être » in actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, 2003, Vol. 3, pp. 79-89
- [Dolan 1996] Dolan S.L, Lamoureux G., Gosselin E. « Psychologie du travail et organisations », Ed. Gaëtan Morin, Québec, 1996
- [Dubois 1996] Dubois P., « Le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel... Comment le développer... », Ed. P. Dubois & associés, Montréal, 1996
- [Dugas 2003] Dugas S., « La santé au travail est-elle une utopie? » in Bulletin de l'Association des médecins du travail du Québec, Montréal, Canada, 2003
- [Dupuis 2004] Dupuis G. « Cours PSY7102 – Techniques d'analyse quantitative de données I », UQAM, 2004
- [Dupuis 2004-I] Dupuis G., Martel J.-P. « La qualité de vie au travail : problèmes théoriques et méthodologiques, présentation d'un nouveau modèle et d'un nouvel instrument de mesure », in proceeding du XIII Congrès AIPTLF de Psychologie du Travail et des Organisations, 26-29 août 2004, Bologne, Italie
- [Dupuis 2004-II] Dupuis G., Martel J.-P. & Perrault J. « Qualité de vie et qualité de vie au travail : deux outils de valorisation » in proceeding du 72e Congrès de l'ACFAS, 10-14 mai 2004, Montréal

- [Estryn-Béhar 1991] Estryn-Béhar M. « Guide des risques professionnels du personnel des services de soins », Ed. Lamarre, Paris, 1991
- [EU 1999] European Commission - Directorate-General for Employment and Social Affairs - Unit D.6, « Guidance on work-related stress - Spice of life or kiss of death ? », Bruxelles, 1999,
- [EU 2000] Norme européenne EN 614-2 :2000, « Safety of machinery - Ergonomic design principles », Comité Européen de Normalisation, Bruxelles, 1996
- [EU 2000-1] European Agency for Safety and Health at Work, « Research on work-related stress », Bruxelles, 2000, <http://europa.eu.int>
- [EU 2000-2] Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « Priorités et stratégies des politiques de sécurité et de santé au travail dans les états-membres de l'Union Européenne », Bilbao, 2000, <http://www.eu-osh.es>
- [EU 2001] European Agency for Safety and Health at Work, « Systems and programmes - Occupational safety and health and employability - programmes, practices and experiences », Bruxelles, 2001, <http://europa.eu.int>
- [Fondation 2002] Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, « La prévention de l'absentéisme sur le lieu de travail », Paris, 2002
- [Forrester 1996] Forrester V., « L'horreur économique », Ed. Fayard, Paris, 1996
- [Forsblom-Pärli 2000] Forsblom-Pärli U., « Methode Suva - ein praktisches Hilfsmittel », in Mitteilungsblatt der Eidgenössischen Koordinationskommission für arbeitsicherheit, Nr. 44, Januar 2000, pp. 18-20, EKAS, Lucerne
- [Foucher 2001] Foucher R., Leduc F. « Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations », Ed. Nouvelles, Montréal, 2001
- [Foucher 2003] Foucher R., Savoie A., Brunet L. « Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail », Ed. Nouvelles, Montréal, 2003
- [François 2003] François M., Lievin D., Mercier M. « Stress au travail : Développement d'une démarche de diagnostic psycho-social en entreprise » in actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, 2003, Vol. 3, pp. 103-112
- [Freud 1949] Freud A. « Le moi et les mécanismes de défense », Ed. PUF, Paris, 1949

- [FTQ 1997] FTQ « La FTQ et le Québec syndical », Ed. FTQ, Montréal, 1997
- [Geraut 1995] Geraut Ch. « L'essentiel des pathologies professionnelles », Ed. Ellipses, Paris, 1995
- [Gervais 1991] Gervais C., « Comprendre et prévenir le burn-out », Ed. Agence ARC, Ottawa, 1991
- [Goguelin 1992] Goguelin P. « Le management psychologique des organisations – tome 2 : La pratique du management psychologique », Ed. ESF, Paris, 1992
- [Gohnet 2003]
- [Harrigan 2000] Harrigan M. & Grunau E., « Des cadres sains: études de cas canadiens », Ed. Santé Canada, Québec, 2000
- [Hermann 1963] Hermann C. « Some consequence of crisis which limit the viability of organisations », *Administrative science quarterly*, no. 8, 1963
- [Herzberg 1968] Herzberg F. « One more time : How to motivate employees? », *Harvard business Review*, 1968
- [Hickey 1996] Hickey A. M. & al. « A new short form individual quality of life measure (SEIQoL-DW) : application in a cohort of individuals with HIV/AIDS » in *British Medical Journal (BMJ)* 1996, Vol. 313, pp.29-33 (6 july)
- [Howell 1998] Howell D. C. « Méthodes statistiques en sciences humaines », Ed. De Boeck Université, Paris, France, 1998
- [ILO 2000] « Mental health and work : impact, issues and good practices », International Labour Office – ILO, Geneva, 2000
- [Jaggi 1996] Jaggi Y. & al. « Le livre noir du libéralisme », Ed. de l'Aire, Vevey (Suisse), 1996
- [Karasek 1990] Karasek R., Theorell T., « Health work : stress, productivity and the reconstruction of working life », Ed. Basis Books, New-York, 1990
- [Kohlrieser] Kohlrieser G., cité dans [Chalvin 1982]
- [Kohlrieser] Kohlrieser G., cité dans [Chalvin 1982]
- [Koslowski 1993] Koslowski S.W.J., Chao G.T., Smith E.M. & Hedlund J. « Organisationnal downsizing : strategies, interventions and research implications » in Cooper C.L. & Robertson I.T. « International review of industrial and organizational psychology », Vol. 8, pp. 263-332, Ed. John Wiley & Sons, New-York, 1993

- [Künzi 1998] Künzi G. & Rielle J.-Ch., « Manager la santé dans l'entreprise », Ed. Carrefour prévention, Genève, 1998
- [Lagabrielle 2003] Lagabrielle Ch., Vonthron A.-M. « Satisfaction à l'égard de l'emploi : Analyse comparée auprès de personnels commerciaux et de responsables » in actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, 2003, Vol. 3, pp.149-157
- [Lazarus 1984] Lazarus R.S., Folkman S. « Stress, appraisal and coping », Ed. Springer, New-York, 1984
- [Ledoux 2004] Ledoux E., Arousseau Ch. « Recadrage des crises psychosociales dans leur contexte organisationnel et systémique ou comment passer d'un problème de santé mentale à une transformation du travail et des relations » in actes du Colloque « La santé et la sécurité du travail au Québec : une collaboration multidisciplinaire », 11 et 12 mai 2004, Montréal, Québec
- [Leplat 1980] Leplat J. « La psychologie ergonomique », Ed. PUF, Paris, 1980
- [Leroux 2001] Leroux E. « Gustave Francq – Figure marquante du syndicalisme et précurseur de la FTQ », Ed. VLB, Québec, 2001
- [Lescarbeau 2002] Lescarbeau R., Payette M., St-Arnaud Y. « Profession : consultant – 3^{ème} Ed. », Ed. Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 2002
- [Lourau 1970] Lourau R. « L'analyse institutionnelle », Ed. de Minuit, Paris, 1970
- [Mahon 1996] Mahon P. « Cours de droit social », Ed. ANED, Université de Neuchâtel - Faculté de Droit et des Sciences économiques, Neuchâtel, 1996
- [Maisonneuve 1973] Maisonneuve J. « Introduction à la psychosociologie », Ed. PUF, Paris, 1973
- [March 1964] March J.G., Simon H.A. « Les organisations : problèmes psychosociologiques », Ed. Dunod, Paris, 1964
- [Martel 2004] Martel J.-P. « Conception et validation de l'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) », Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal (UQAM), Montréal, septembre 2004
- [Martel 2005] Martel, J.P., Dupuis, G. "Quality of work life : theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument" (accepté, accepté) : Social Indicator Research, 2005
- [Marx 1985] Marx K. « Le capital – Livre I – sections V à VIII », Ed. Flammarion, Paris, 1985

- [Maslach 2001] Maslach Ch., Schaufeli W., Leiter M., « Job Burnout » in Annual Rev. Psychol. 2001, 52 :397-422, Annual Reviews, 2001
- [Massé 1998] Massé R. & al. « Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : l'EMMBEP », in Revue canadienne de santé publique, Vol. 89, No. 5, pp. 352-357, Ottawa, Canada, 1998
- [Massé 1998-II] Massé R. & al. « Elaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones », in Revue canadienne de santé publique, Vol. 89, No. 3, pp. 183-187, Ottawa, Canada, 1998
- [Mercer 2000] Mercer - société conseil, « Gestion de la présence au travail - enquête comparative sur le coût des absences », Mercer Lté., Montréal 2000 - voir <http://conferences.mercer.ca>
- [Mintzberg 1982] Mintzberg H. « Structure et dynamique des organisations », Ed. d'Organisation, Paris, 1982
- [Monod 1999] Monod H., Kapitanianak B. « Ergonomie », Ed. Masson, Paris, 1999
- [Moons 2004] Moons P. & al. « Validity, reliability and responsiveness of the "Schedule for the Evaluation of Individual Quality of Life – Direct Weighting" (SEIQoL-DW) in congenital heart disease » in Health and Quality of Life Outcomes 2004, Vol. 2:27, pp. 1-8
- [Morin 1996] Morin E., « Psychologies au travail », Ed. Gaetan Morin, Montréal, 1996
- [Morin 2003] Morin E. « Sens du travail : Définition, mesure et validation » in actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, 2003, Vol. 3, pp. 11-20
- [Morin 2003-II] Morin E. « Le sens dans tous les sens : faire preuve de psychologie pour mieux diriger les organisations », Les cahiers des leçons inaugurales, HEC Montréal, Montréal, Québec, 2003
- [Notelaers 2003] Notelaers G., Du Bus de Warnaffe A., Hoedemakers C. « La lutte contre le stress au travail : contribution de l'analyse des équations structurelles au débat dans l'entreprise » in actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, 2003, Vol. 2, pp. 113-124
- [Noulin 1992] Noulin, Monique « Ergonomie », Ed. Techniplus, 1992
- [OLAA 1998] « Ordonnance sur l'assurance-accidents (OLAA) du 20 décembre 1982 », Recueil systématique du Droit fédéral, Berne, 1998 (voir sur www.admin.ch/ch/f/rs)

- [OLT3 1993] Voir article 2 de l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (Hygiène, OLT 3) du 18 août 1993 - (voir sous www.admin.ch/ch/f/rs)
- [OPA 2001] Voir « Chapitre 2a : Appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail - Art. 11a et ss » de l'Ordonnance sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles (OPA) - (voir sous www.admin.ch/ch/f/rs)
- [ORHRI 2004] Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec – ORHRI « Santé et sécurité du travail : vers la prévention », revue Effectif, Vol. 7, No 4, Oct. 2004, Montréal
- [Pagès 1970] Pagès M. « La vie affective des groupes », Ed. Dunod, 1970
- [Parrat 2001] Parrat J., Mann S., Loth S. et Droz P.-O. « Risk analysis of occupational health and safety hazards – A semiquantitative approach », Occupational hygiene, Vol. 5(3), pp. 209-230, 2001
- [Pauchant 1996] Pauchant T. & al. « La quête du sens », Ed. Québec/Amérique Inc., Québec, 1996
- [Pépin 1999] Pépin R. « Stress, bien-être et productivité au travail », Ed. Transcontinental, Montréal, 1999
- [Peters 1983] Peters T.J., Austin N. « Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises », Ed. InterEditions, Paris, 1983
- [Québec 2001] Institut de la statistique du Québec, « Enquête sociale de santé 1998 », Ed. les publications du Québec, Ste-Foy (Qc), Canada, 2001
- [Reichert 1999] Reichert M. « Comment gérer le stress? Le concept des règles cognitivo-comportementales », Ed. Univ. Fribourg, Suisse, 1999
- [Rennes 2001] Inst. Univ. de Médecine du travail de Rennes - Charge mentale, 2001
- [Rennes 2001] Inst. Univ. de Médecine du travail de Rennes - Charge mentale
- [Rey 1991] Rey P. « Médecine du travail », Ed. Médecine et hygiène, Genève, 1991
- [Rick 2000] Rick J., Briner R.B. « Psychosocial risk assessment : problem and prospects », in Occupational Medicine, Vol. 50, No. 5, pp. 310-314, Ed. Lippincott Williams & Wilkins, Great Britain, 2000
- [Schabracq 2003] Schabracq M.J., Winnubst J.A.M., Cooper C.L. « The handbook of work and health psychology – second edition », Ed. John Wiley, England, 2003
- [Seligman 1975] Seligman, M. E. P. (1975). Helplessness: On depression, development, and death. San Fransisco, CA: Freeman.

- [Seligman 1975] Seligman, M.E.P. « Helplessness: On Depression, Development and Death », Ed. Freeman, San Francisco, 1975
- [Selye 1975] Selye H. « Le stress de la vie », Ed. Gallimard, Paris, 1975
- [Semmer 2000] Semmer N. & al., Nationalfonds-Projekt AEQUAS Arbeitserfahrungen und Lebensqualität in der Schweiz, 1997-1999 – « Work experience and quality of life in Switzerland: Work, stress, and personality development », Berne, Suisse, 2000
- [Shavelson 1996] Shavelson R. J. « Statistical reasoning for the behavioral sciences », Ed. Allyn and Bacon, Needham Heights, USA, 1996
- [Shrivastava 1993] Shrivastava, P. « Crisis theory and practice » in Industrial and environmental crisis quarterly, no 7, 1993
- [Siegrist 1996] Siegrist J., « Adverse health effects of High effort low-Reward Conditions », Journal of occupational health psychology, 1 :27-41, 1996
- [Strohm 1999] Strohm O., « les critères de motivation perçus par les collaborateurs et par leurs supérieurs », tiré d'un document distribué dans le cadre du cours postgrade en santé au travail, ETH Zürich, 1999
- [Sun Life 2000] Ranno J.-P., « Santé mentale et stress au travail - la gestion des ressources humaines - un défi de taille », Sun Life Lté, Montréal, 2000
- [SUVA 2000] « Conférence 2000 - Le travail et la prévention demain », SUVA, Lucerne, Suisse, 2000
- [Tabachnick 2001] Tabachnick B.G. & Fidell L.S. « Using multivariate statistics », Ed. Allyn and Bacon, Needham Heights, USA, 2001
- [Thommen 1994] Thommen J.-P. « Introduction à la gestion d'entreprise », Ed. Versus, Zurich, 1994
- [Tremblay 2004] Tremblay R. « Les fous du roi », Ed. Transcontinental, Québec, 2004
- [UE 1999] European Commission - Directorate-General for Employment and Social Affairs - Unit D.6, « Guidance on work-related stress - Spice of life or kiss of death ? », Bruxelles, Belgique, 1999
- [UE 2000] European Agency for Safety and Health at Work, « Research on work-related stress », Bruxelles, Belgique, 2000
- [Van Emelen 1998] Van Emelen J., « L'analyse des risques: La base de la prévention », Ed. Kluwer, Bruxelles, 1998
- [Vézina 1992] Vézina, M. & al. « Pour donner un sens au travail - bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail », Ed. Gaëtan Morin, Québec-Canada, 1992

- [Vézina 1996] Vézina M., « La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique » in Santé mentale au Québec, 1996, XXI, 2, pp. 117-138, Québec, 1996
- [Vézina 1999] Vézina M., « Organisation du travail et santé mentale : état des connaissances et perspectives d'intervention » in Revue de médecine du travail, tome XXVI, numéro 1, 1999, Montréal, 1999
- [Vitale-Sethre 2001] Vitale-Sethre T., « Risikoanalyse : Die SUVA-Methode », Cours postgrade en santé au travail, AEH Zentrum für Arbeitsmedizin, Ergonomie und Hygiene, ETH Zürich, 2001
- [Voirol 2001] Voirol Ch., « L'organisation de la santé et de la sécurité au travail au Québec, chez Hydro-Québec et au sein de sa direction santé et sécurité », rapport de stage rédigé dans le cadre du cours postgrade en santé au travail, Institut de Santé au Travail – IST, Lausanne, 2001
- [Voirol 2002] Voirol C., « L'analyse des risques psychiques au travail : comment faire ? », Mémoire réalisé pour l'obtention du titre d'hygiéniste du travail SSHT, Cours postgrade en santé au travail, Institut für Hygiene und Arbeitsphysiologie - IHA de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zürich et Institut de Santé au Travail - IST de l'Université de Lausanne, 2002
- [Voirol 2003-I] Voirol C., « Analyse des risques psychiques au travail : Urgence » in revue « Travail et Santé », Vol. 19, No 1, pp. 9-13, Mars 2003, Québec
- [Voirol 2003-II] Voirol C., « Malgré tous nos efforts... Le travail rend plus malade qu'avant ! » in revue « Travail et Santé », Vol. 19, No 2, pp. 22-24, Juin 2003, Québec
- [Voirol 2004] Voirol C., « Harcèlement psychologique », in revue « Travail et Santé », Vol. 20, No 1, pp. 45-48, Mars 2004, Québec
- [Voirol 2004-II] Voirol Ch. « Le harcèlement psychologique comme symptôme d'un problème de gestion » in actes du Congrès international « Hommes & Organisations : La santé au cœur des enjeux de l'entreprise », 22, 23 & 24 novembre 2004 -Nancy (France) - Metz (France) - Mondorf-Les-Bains (Luxembourg)
- [Waldron 1999] Waldron D. & al. « Quality-of-life measurement in advanced cancer : Assessing the individual » in Journal of Clinical Oncology, Vol. 17, No 11 (September), 1999, pp. 3603-3611
- [Watson Wyatt 2000] Watson Wyatt Lté., “La saine gestion de l'invalidité : un choix logique et rentable”, Watson Wyatt Lté, Montréal, 2000 - voir www.watsonwyatt.com

[Watson Wyatt 2001] Watson Wyatt Worldwide (2001), « Staying at work 2000/2001- The dollars and sense of effective disability management », catalog #W-377, Vancouver : Watson Wyatt Worldwide, 2001