

Université du Québec en Outaouais

La relation entre les pratiques de bien-être psychologique au travail,
de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel

par

Laurence Poisson

Essai présenté en vue de l'obtention du grade

Maîtrise ès science - relations industrielles et en ressources humaines

Août, 2014

Présentée à un jury composé des personnes suivantes :

Lucie Côté

Directrice de recherche

Membre du jury

Martin Lauzier

Professeur

© Laurence Poisson, 2014

Résumé

Soucieuses d'attirer et de retenir les ressources humaines dans un marché du travail concurrentiel où les entreprises sont prêtes à tout pour s'accaparer des atouts en personnel leur permettant de maintenir un avantage compétitif, certaines mettent en place des pratiques visant à promouvoir un bien-être psychologique au travail (BEPT). Au terme d'une revue de la littérature, il semble toutefois que peu d'études scientifiques se sont penchées sur la relation entre ces trois concepts qui sont le bien-être psychologique au travail, l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel. Cette étude exploratoire vise à identifier les pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail pouvant être liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel. À la suite d'une analyse des facteurs présentés dans les écrits scientifiques et des pratiques organisationnelles établies dans les meilleurs milieux de travail, une représentation des pratiques organisationnelles permettant à la fois de favoriser le bien-être psychologique des travailleurs, l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel est proposée. L'étude de l'objet de recherche se situe à la fois sur un plan théorique mais aussi sur un plan pratique dans une perspective managériale. La recherche soulève des pratiques pertinentes pour la gestion. Des données mises de l'avant se dégagent plusieurs mesures organisationnelles auxquelles peuvent avoir recours les professionnels en RH et les dirigeants d'entreprise afin de favoriser le bien-être de leurs employés et, du même coup, améliorer leur processus de gestion de l'attraction et de la rétention (GAR).

Mots clés : bien-être psychologique au travail, santé psychologique, attraction, rétention, fidélisation, pratiques organisationnelles, employeur de choix.

Tables des matières

Liste des tableaux.....	v
Liste des figures	vi
Liste des abréviations.....	vii
Introduction.....	1
Problématique	2
Les objectifs et la méthodologie de recherche	7
Les objectifs	7
La méthodologie	9
Partie I : Les cadres conceptuels	12
Le bien-être psychologique au travail	12
L'évolution du concept	12
Les approches conceptuelles	14
Définition	17
Les modèles conceptuels.....	21
L'attraction organisationnelle	26
Définition	26
Les cadres théoriques et conceptuels	29
La rétention du personnel.....	35
Définition	35
Les modèles conceptuels.....	37
Partie II : Les facteurs du bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel	41
Les facteurs du bien-être psychologique au travail.....	41
Les facteurs de l'attraction organisationnelle	48
Les facteurs de la rétention du personnel.....	57
Les études empiriques sur les facteurs de l'attraction et de la rétention.....	62
Partie III : Les pratiques organisationnelles.....	72
Défi employeurs inspirants	72
Les entreprises inspirantes – Édition 2012	73
Psychologically Healthy Workplace Awards	85
Les lauréats – Édition 2014.....	87

Partie IV : Discussion des résultats	100
Résumé des résultats de la recherche	111
Implications théoriques et pratiques	113
Limites et pistes de recherches futures	115
Conclusion	119
Références	121
Annexe 1 : Modèle général de la qualité de vie au travail de Morin et Aranha (2008)	127
Annexe 2 : Modèle du bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)	128
Annexe 3 : Modèle du bien-être psychologique au travail de Côté, Tremblay et Audrey (2012)	129
Annexe 4 : Modèle de la méthode planifiée prenant en compte 13 facteurs du milieu de travail ayant des répercussions sur la santé psychologique du Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA (2013)	130
Annexe 5 : Modèle multiniveau de l'attraction organisationnelle de Celani et Singh (2001)	131
Annexe 6 : Modèle de l'attraction instrumentale/symbolique de Highhouse, Thornbury et Little (2005)	132
Annexe 7 : Modèle du roulement volontaire de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978)	133
Annexe 8 : Modèle du roulement volontaire de Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth (1992)	134
Annexe 9 : Modèle du roulement volontaire de Lee et Mitchell (1999)	135
Annexe 10 : Modèle du roulement volontaire de Price (2001)	136

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les facteurs du bien-être psychologique au travail.....	48
Tableau 2 : Les facteurs de l'attraction organisationnelle	56
Tableau 3 : Les facteurs de la rétention du personnel.....	61
Tableau 4 : Pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel selon la force des liens	111

Liste des figures

Figure 1 : Cadre d'analyse	8
Figure 2 : Représentation des pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel	112

Liste des abréviations

APA :	American Psychological Association
BEP :	Bien-être psychologique
BEPT :	Bien-être psychologique au travail
GAR :	Gestion de l'attraction et de la rétention
GRH :	Gestion des ressources humaines
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
PGRH :	Pratiques de gestion des ressources humaines
PHWA :	Psychologically Healthy Workplace Awards
RH :	Ressources humaines

Introduction

Le bien-être psychologique au travail est devenu l'un des enjeux les plus préoccupants auxquels sont confrontés les gestionnaires et les chefs d'entreprises. De porter une attention particulière au mieux-être des ressources humaines devient d'autant plus important que les entreprises œuvrent maintenant dans un contexte de « guerre pour les talents » (Dubois, Pelletier, & Morin, 2009). Les employeurs sont aujourd'hui, plus que jamais, en quête d'employés performants et qualifiés qui vont demeurer en emploi. Plusieurs se font concurrence pour s'accaparer des atouts en personnel leur permettant de maintenir un avantage compétitif sur le marché. Dans ce contexte, certaines entreprises ont commencé, au cours des dernières années, à faire la promotion et à mettre en place des pratiques visant à favoriser le bien-être psychologique au travail. Il faut toutefois voir si ces pratiques contribuent à une meilleure capacité à attirer les candidats de qualité et à fidéliser les employés. Dans cet ordre d'idée, la présente recherche vise à identifier les pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail pouvant être liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel.

Pour y arriver, il faut d'abord faire le point sur l'état des connaissances scientifiques en matière de bien-être psychologique au travail, d'attraction organisationnelle et de rétention du personnel. Les écrits mettent de l'avant une variété de facteurs déterminants de l'expérience de bien-être psychologique, de l'attraction et de la rétention. Toutefois, il est difficile d'établir clairement des liens entre les trois concepts à partir des facteurs présentés dans la littérature. Or, on peut trouver certains indicateurs à même les pratiques établies en entreprise. En effet, il est possible d'identifier certaines entreprises, se positionnant comme des employeurs de choix, qui ont su

développer des pratiques organisationnelles favorisant véritablement un milieu de travail sain et le bien-être des employés. C'est ainsi, par une étude des facteurs présentés dans les écrits scientifiques et des pratiques organisationnelles établies dans les meilleurs milieux de travail, qu'il sera possible de cerner les pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail pouvant être liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel.

Problématique

Plusieurs signaux montrent que l'état psychologique des travailleurs s'est détérioré au cours des dernières années. Divers changements d'ordre organisationnel en seraient la cause : précarisation de l'emploi, réduction et réaménagement des effectifs, recherche d'une productivité accrue imposant des charges de travail plus lourdes aux travailleurs, augmentation des agressions au travail, allongement des heures de travail entre autres pour les hautes fonctions de gestion rendant difficile l'équilibre travail et vie personnelle (Danna & Griffin, 1999; Foucher, 2004; Tremblay, 2012). Mains chercheurs et praticiens en psychologie organisationnelle ont tenté de documenter les conséquences liées à une détérioration de la santé psychologique. Les données statistiques mises de l'avant dans divers ouvrages permettent de témoigner de l'ampleur du phénomène. Au Québec, en 2008, un travailleur sur cinq présentait un niveau élevé de détresse psychologique (Mélançon, 2013). Alors qu'un problème de santé psychologique au travail ferait perdre en moyenne 72 jours de travail (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010). Aux États-Unis, 200 millions de jours de travail associés aux cas de dépression seraient perdus chaque année (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Les problèmes de santé psychologique au travail, qui amènent les travailleurs à s'absenter pour incapacité de courte ou de longue durée, ont des répercussions

financières importantes. La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail (CGSST) a estimé récemment que les coûts sociaux attribuables aux problèmes de santé psychologique au travail s'élèveraient, par année, à plus de 20 milliards au Canada et 4 milliards au Québec (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, 2014). Aux États-Unis, les coûts associés à la dépression varieraient annuellement entre 30 et 44 milliards de dollars (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Alors que beaucoup d'écrits portent sur l'état de santé psychologique alarmant des travailleurs et que plusieurs soulignent l'urgence d'agir, peu d'attention est accordée aux aspects positifs associés à l'amélioration du bien-être psychologique. En effet, les travaux de recherche ont surtout mis l'accent sur l'aspect négatif de la santé psychologique au travail tel que le stress et la détresse psychologique. Ce n'est que récemment que la communauté scientifique en science de l'organisation s'intéresse à la composante positive de la santé mentale qu'est le bien-être psychologique au travail (BEPT) (Côté, Tremblay, & Audrey, 2012). Les chercheurs s'intéressant à cet objet d'étude tentent de démontrer l'importance de développer la santé psychologique optimale des travailleurs plutôt que de tenter de soigner les problèmes de santé mentale. Ces recherches laissent entrevoir les nombreux avantages associés à un niveau accru de bien-être pour les employés : un plus haut niveau de satisfaction au travail, une diminution des absences au travail et une amélioration de la santé cardiovasculaire (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Dagenais-Desmarais & Privé, 2010; Wright, 2010). Le BEPT aurait aussi des retombées positives pour l'organisation : plus grande satisfaction des clients, amélioration de la productivité et de la profitabilité, plus grande attraction organisationnelle et meilleur taux de rétention du personnel

(Bretones & Gonzalez, 2010; Harter, Schmidt, & Keyes, 2002; Russell, 2008; Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2011; Wright, 2010; Wright & Huang, 2012). Ce serait alors les employés qui possèdent un haut niveau de bien-être psychologique au travail qui coûteraient le moins à l'employeur, qui seraient les plus performants et resteraient le plus longtemps au sein de l'entreprise (Wright, 2010; Wright & Huang, 2012). Promouvoir le bien-être des employés est ainsi dans le plus grand intérêt des organisations qui dépensent des ressources considérables pour attirer, former et fidéliser les employés talentueux et qualifiés.

Plusieurs chercheurs soulignent qu'attirer et retenir les employés clés est devenu l'un des plus grands défis des professionnels en ressources humaines. Puis, tout laisse à croire que les changements en cours sur le marché du travail rendront plus difficile la gestion de l'attraction et de la rétention dans les années à venir. La problématique s'inscrit dans un contexte de transformation du milieu du travail suscitée par le départ à la retraite de nombreux employés et l'arrivée de jeunes travailleurs en nombre insuffisant pour combler tous les postes vacants (Arcand, Tellier, & Chrétien, 2010; Brunette, 2012; St-Onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2013). Les chercheurs parlent d'une pénurie de main-d'œuvre tant sur le plan quantitatif (besoins futurs supérieurs aux prévisions de la disponibilité de RH) que d'une pénurie de RH sur le plan qualitatif (rareté de compétences dans certains domaines ou manque de qualifications spécifiques essentielles au bon fonctionnement de l'organisation) (Dubois, et al., 2009; St-Onge, et al., 2013). Le défi en matière d'attraction-rétention est donc important. D'une part, les organisations devront attirer une main-d'œuvre se faisant de plus en plus rare et grandement convoitée par les concurrents. D'autre part, elles devront retenir les jeunes travailleurs ayant la réputation d'être

moins fidèles et qui semblent aspirer à des valeurs différentes des générations précédentes. Selon certains chercheurs, ces travailleurs seraient surtout à la recherche d'emplois stimulants qui leur permettent de se réaliser, d'opportunités de développement personnel, d'autonomie et de flexibilité notamment en ce qui a trait à l'équilibre travail-vie personnelle (Arcand, et al., 2010; Brunette, 2012; Dodeler & Tremblay, 2011; Hiltrop, 1999).

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, offrir un environnement de travail stimulant et un travail qui a un sens apparaissent comme des atouts majeurs pour l'attraction et la rétention de la main d'œuvre. La situation actuelle est que les travailleurs ont de plus en plus le choix de l'entreprise pour laquelle travailler. Donc, si l'organisation n'est pas en mesure de combler leurs attentes et besoins, ils choisiront une autre entreprise comme futur employeur ou quitteront celle pour laquelle ils travaillent. Alors que les employés peuvent quitter une entreprise pour de multiples raisons, une chose est certaine : le roulement du personnel est problématique pour les organisations, entraînant des coûts directs et indirects significatifs. Selon une étude, le coût total de départ d'un employé serait égal à la somme de trois composantes: le coût de séparation, le coût de remplacement et le coût de formation (Wright & Bonett, 2007). Ce coût total est estimé à un coût variant de 1.5 à 2.5 fois le salaire annuel de l'employé (Page & Vella-Brodrick, 2009; Wright & Bonett, 2007; Wright & Huang, 2012). Ainsi, pour une entreprise où le salaire moyen est de 100 000 \$, le coût de départ d'un employé pourrait atteindre entre 150 000 \$ et 250 000 \$ (Wright, 2010; Wright & Bonett, 2007). Ces coûts sont encore plus problématiques pour l'entreprise si l'employé qui quitte est performant.

Le bien-être psychologique au travail apparaît donc comme une composante clé du grand défi des ressources humaines qui est l'attraction et la rétention du personnel. Toutefois, peu d'études scientifiques se sont penchées sur la relation entre les mesures de bien-être psychologique au travail et la rétention du personnel (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Bretones & Gonzalez, 2010; Brunette, 2012; Currie & Carr Hill, 2012; Guinchard et al., 2012; Harter, et al., 2002; Vandenberghe, et al., 2011; Wilson, Deloy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004; Wright & Bonett, 2007) et encore moins de recherches se sont intéressées à la relation entre les pratiques de bien-être psychologique au travail et l'attraction organisationnelle (Brunette, 2012; Guinchard, et al., 2012; Heneman & Berkley, 1999). Selon certains chercheurs, les études sur le BEPT se seraient principalement penchées sur l'identification de ses antécédents par souci de prévention de la maladie. Ceci a pour effet que nous n'en savons peu sur les résultantes du bien-être psychologique au travail (Côté, et al., 2012). Face à la quantité limitée de recherches et les défis actuels qui pèsent sur les organisations, il semble donc particulièrement pertinent de se pencher sur les liens pouvant être établis entre le bien-être psychologique au travail, l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel.

Les objectifs et la méthodologie de recherche

Les objectifs

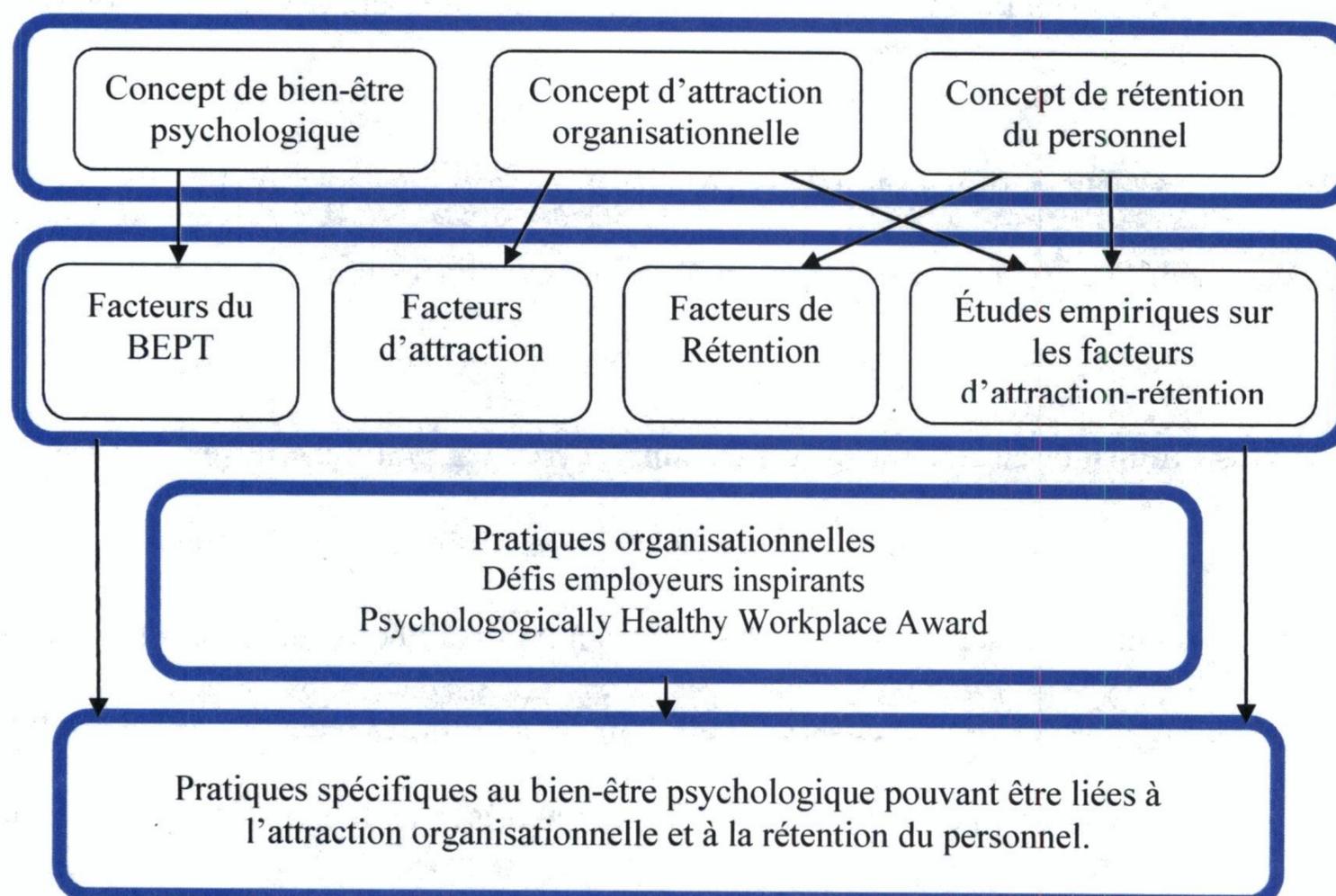
Le présent essai se veut une étude exploratoire qui a pour objet d'identifier certaines pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail pouvant être liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel. Plusieurs questions de recherches guident la réflexion : quels sont les facteurs qui contribuent au bien-être psychologique au travail, à l'attraction organisationnelle et à la rétention de personnel? Que peut-on retenir des pratiques utilisées par les entreprises considérées comme étant les meilleurs milieux de travail? Quels liens peut-on établir entre les pratiques du bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel?

Le présent essai a pour premier objectif de présenter les fondements théoriques et conceptuels du bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel afin d'obtenir une meilleure compréhension des construits. En deuxième partie, cette recherche vise à identifier les facteurs organisationnels associés à ces trois concepts. À cette fin, les données empiriques et théoriques tirées des écrits recensés seront examinées. Puis, afin de voir si certaines pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail peuvent aussi contribuer à rendre une entreprise plus attrayante et à fidéliser le personnel, certaines pratiques mises en place par les entreprises ayant réellement réussi à développer un environnement de travail sain, seront présentées. Les données recueillies (facteurs soulevés à partir d'une revue de la littérature et des pratiques en entreprise) seront analysées pour finalement proposer une représentation des pratiques organisationnelles permettant à la fois de favoriser le bien-être psychologique des

travailleurs, l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel. La figure 1 présente le cadre d'analyse utilisé pour identifier les pratiques spécifiques au bien-être psychologique pouvant être liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel.

Il apparaît particulièrement intéressant de situer l'objet de la recherche non seulement sur un plan théorique, mais aussi sur un plan pratique dans une perspective managériale; c'est-à-dire, de soulever des pratiques concrètes pertinentes pour la gestion. Cette recherche propose donc des pratiques organisationnelles auxquelles pourront avoir recours les professionnels en ressources humaines et les directeurs d'entreprises afin de favoriser le bien-être psychologique de leurs employés et du même du même coup améliorer leurs processus de gestion de l'attraction et de la rétention (GAR).

Figure 1 : Cadre d'analyse



La méthodologie

L'étude de l'objet de recherche a été rendu possible grâce à l'utilisation de deux sources de données complémentaires.

La documentation scientifique a servi de première source de données à la présente recherche. La littérature constitue une source riche en information où l'on retrouve plusieurs écrits scientifiques facilement accessibles de par les nombreuses publications produites chaque année. Les écrits recensés dans cet essai proviennent essentiellement de recherches sur la toile informatique en utilisant les multimoteurs de recherche *Google Scholar* et la bibliothèque de l'Université du Québec en Outaouais. Ces moteurs de recherche contiennent entre autres des thèses, des mémoires, des livres et des articles revus par des comités de lecture provenant de sources diverses telles que : des catalogues de périodiques et de monographies, d'éditeurs scientifiques, de sociétés savantes, d'universités et d'autres organisations de recherche. La recherche d'écrits scientifiques fut effectuée par mots clés associés aux concepts à l'étude, soient bien-être psychologique au travail, bien-être au travail, attraction, attirer, rétention, retenir, fidéliser, fidélisation, roulement du personnel. Une recherche a également été lancée sur les mêmes mots clés en langue anglaise : *psychological well-being at work, employee well-being, organizational attraction, applicant attraction, retention, retain, loyalty, turnover*. Ces termes devaient se retrouver dans le titre, les mots clés ou le résumé de l'article. Les ouvrages recensés furent ensuite sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport aux questions de recherche mentionnées précédemment. La priorité fût donc donnée aux écrits établissant un lien entre les

trois concepts à l'étude (bien-être psychologique au travail, attraction organisationnelle et rétention du personnel) sans toutefois s'y limiter.

Étant donné le nombre limité de recherches abordant les pratiques de bien-être psychologique en milieu de travail en relation avec l'attraction et la rétention du personnel, une seconde source de données a également été considérée. Il s'agit de concours ou de prix visant à reconnaître les organisations qui se distinguent par leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines, notamment celles favorisant le bien-être des employés. C'est par une recherche sur la toile informatique en utilisant le moteur de recherche *Google* qu'il a été possible de trouver divers concours ayant décerné des prix aux meilleurs milieux de travail. Un premier critère de sélection retenu pour le choix des concours est qu'ils devaient être ouverts uniquement aux organisations établies en Amérique du Nord afin de refléter notre réalité culturelle et socio-économique. Ensuite, pour s'assurer de la validité et de la crédibilité des concours, ceux-ci devaient être appuyés par une association professionnelle ou un ordre professionnel accrédité. Deux concours ont donc été retenus, le *Psychologically Healthy Workplace Awards*, soutenu par l'American Psychology Association (APA) et le *Defi Employeurs Inspirants* appuyé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CHRA). D'autres concours tels que *Employeur de Choix au Canada* de Aon Hewitt et *Canada's Top 100 Employers* ont ainsi été exclus puisqu'ils ne répondaient pas à ce deuxième critère. Ces deux concours ont également été choisis en fonction de leur pertinence par rapport à l'étude de l'objet de recherche. Ils présentent des cas bien documentés et riches en information qui permettent d'examiner les pratiques mises en place en entreprise en vue de favoriser le bien-être psychologique au travail. Les données recueillies

auprès des sites officiels des concours retenus comprennent des publications, des rapports ainsi que des entrevues auprès des représentants des entreprises qui ont gagné un prix.

L'analyse des données a été effectuée en utilisant la technique de la triangulation employée en recherche qualitative. Cette technique permet d'analyser les données collectées auprès de diverses sources, par l'utilisation complémentaire du qualitatif et du quantitatif ou par l'utilisation de méthodes multiples focalisées sur la compréhension d'un même construit (Thiétart, 2007). La triangulation vise à mettre l'accent sur la multiplicité des perspectives possibles dans l'appréhension d'un phénomène. En recherche qualitative, la triangulation est utilisée en vue d'augmenter la profondeur des analyses et ainsi d'améliorer la validité des résultats de la recherche (Denzin, 1989). Dans le cas présent, il s'agit de faire une analyse des données empiriques et théoriques qui émergent des écrits scientifiques et celles qui se dégagent des entreprises lauréates étudiées afin de faire ressortir les pratiques spécifiques au BEPT associées à l'attraction et à la rétention des ressources humaines.

Partie I : Les cadres conceptuels

Cette partie a pour objectif de présenter les fondements théoriques et conceptuels des trois principaux concepts de l'étude. L'examen des facteurs du bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel peut s'avérer difficile puisque ces concepts sont complexes de par leurs multiples facettes. C'est pourquoi il est essentiel de commencer par une présentation des connaissances scientifiques afin de mieux comprendre la nature des principaux construits.

Le bien-être psychologique au travail

L'évolution du concept

L'intérêt pour le concept du bien-être psychologique (BEP) prend racine dans les travaux des philosophes de la Grèce antique et s'étend jusque dans divers courants de la psychologie.

Dès l'antiquité, plusieurs philosophes se questionnent sur le bien-être à travers la notion de bonheur et son rôle dans l'existence humaine. Socrate considère la poursuite du bonheur comme une quête continue de l'être humain. Aristote aborde la notion de bonheur dans *l'Éthique à Nicomaque* en disant que tout être humain tend, par ses actions, vers l'atteinte du bonheur (Cottraux, 2012). Pour Aristote, l'*eudémonia*, qui se traduit habituellement en termes de bien-être ou d'épanouissement, est un état qui peut être atteint par l'homme qui a réussi à se réaliser et à atteindre son plein potentiel. Il serait le reflet d'une vie bien vécue (Wright & Huang, 2012). John Locke s'est beaucoup inspiré des travaux des philosophes de l'Antiquité dans son étude du bonheur. Sa fameuse citation « *the pursuit of happiness* » fut reprise par Thomas Jefferson dans

la déclaration de l'indépendance des États-Unis. Pour Locke, la poursuite du bonheur est un droit indéniable, c'est le fondement de la liberté.

Plusieurs grands champs de la psychologie, comme discipline scientifique, ont influencé l'évolution du concept de bien-être psychologique. Le courant humaniste, apparu dès les années 40, préconise l'expérience subjective de l'humain et sa capacité d'autodétermination (Dagenais-Desmarais, 2010). Plusieurs chercheurs humanistes ont influencé l'étude du BEP. On peut faire référence à Maslow et sa théorie des besoins qui a mis de l'avant les besoins fondamentaux de l'être humain tels : l'estime de soi, l'affiliation sociale et l'actualisation de soi. On peut aussi se référer à Carl Rogers qui s'est penché sur les thèmes de congruence de soi, de réalisation de soi et de développement optimal.

Un courant particulièrement important à la compréhension du bien-être psychologique est celui de la psychologie de la santé. L'un de ces principaux apports est d'avoir modifié la perception de la santé psychologique autrefois conçue dans une perspective psychiatrique comme l'absence de maladie. En 1948, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) reconnaît que la santé mentale ne se limite pas à l'absence de maladie ; elle serait un état complet (Côté, et al., 2012). La santé mentale est dès lors considérée comme un concept multidimensionnel comprenant deux composantes, l'une négative « la détresse psychologique » et l'une positive « le bien-être psychologique ». Le bien-être psychologique et la détresse psychologique peuvent être perçus comme deux axes plutôt que deux pôles sur un même continuum ; soutenant ainsi la nature distincte mais interreliée de ces deux dimensions de la santé mentale (Dagenais-Desmarais &

Savoie, 2012). Un sous-champ de la psychologie de la santé, la psychologie de la santé au travail a également influencé l'évolution du BEP. L'un des concepts fondateurs de ce courant est le stress au travail. La psychologie de la santé et sécurité au travail met principalement l'accent sur les modes d'intervention et de prévention en matière de lésions psychiques occasionnées par le travail (Dagenais-Desmarais, 2010).

Un dernier courant de recherche tenant une place importante dans l'évolution du BEP est la psychologie positive. Il fut fondé par Seligman et Csikszentmihalyi en 2000 en réaction au focus qu'accordent les travaux en psychologie à la guérison de la pathologie humaine. Ainsi, au lieu de mettre l'accent sur la prévention des risques ou sur la réparation de ce qui ne fonctionne pas, elle s'intéresse au renforcement des forces internes et au développement du potentiel humain (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Ce courant de recherche englobe la pensée hédonique et eudémonique. La psychologie positive a comme principal objet d'étude : « les processus et les conditions qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions » (Coté, et al., 2012, p.153). Elle met ainsi l'accent sur les expériences subjectives positives telles que le bonheur et s'intéresse à l'amélioration du potentiel de l'individu dans l'optique de favoriser le dépassement de soi et le développement personnel.

Les approches conceptuelles

Il n'y a pas de consensus au sein de la communauté scientifique quant aux bases conceptuelles du bien-être psychologique. Plusieurs en viennent même à mentionner qu'il y aurait une absence de théories du BEP, ce qui en fait alors un concept athéorique (Dagenais-Desmarais, 2010;

Laguardia & Ryan, 2000; Ryff & Keyes, 1995). Par contre, les chercheurs s'entendent pour dire que trois grandes perspectives de recherche teintent la nature du concept, celles-ci sont l'approche hédonique, eudémonique et intégrative.

L'approche hédonique s'intéresse à l'étude du bien-être psychologique depuis les années 50. C'est toutefois dans les années 80, avec les travaux de Diener, que le concept a été mis en valeur et utilisé sous le terme de « bien-être subjectif ». Pour Diener, le bien-être subjectif fait référence à l'évaluation que les personnes font de leur vie ; c'est une autoévaluation qui est à la fois affective et cognitive (Diener, 2000). Selon les tenants de cette approche, le bien-être subjectif comprendrait trois composantes : les affects positifs, les affects négatifs et la satisfaction dans la vie. Le bien-être est alors atteint lorsque l'individu vit plusieurs émotions agréables (affects positifs), peu d'émotions désagréables (affects négatifs) et est satisfait de sa vie (satisfaction dans la vie). Dans cette perspective, le concept de BEP est souvent utilisé en termes de bonheur ou de plaisir pour montrer la prédominance de l'expérience d'émotions positives.

L'approche eudémonique s'intéresse au concept de bien-être depuis la fin des années 80. Les tenants de cette perspective de recherche conçoivent le bien-être eudémonique (Aristote, 1997) ou le bien-être psychologique (Ryff et Signer, 2008) comme le fonctionnement psychologique positif qui est le fait de vivre en harmonie avec soi-même et ses valeurs. L'un des aspects centraux de cette approche est l'importance accordée à « la raison d'être ». Ainsi, la satisfaction des désirs qui procurent du plaisir ne mène pas nécessairement au bien-être de l'individu. Pour l'atteindre, il faut exprimer son identité, poursuivre des objectifs qui correspondent à ses valeurs

et chercher à réaliser son plein potentiel (Tremblay, 2012). Dans cette approche, le BEP est perçu en termes de : réalisation de soi (Ryan et Deci, 2001 ; Ryff, 1989 ; Waterman, 1993), actualisation de soi (Maslow, 1943), autodétermination (Ryan et Deci, 2001 ; Ryff et Singer, 2008) et sens dans la vie (McGregor et Little, 1998).

L'approche intégrative émerge des débats entre les approches hédonique et eudémonique. Pour certains (Keyes et coll., 2002 ; Ryan et Deci, 2001) la perspective idéale est d'appréhender le BEP comme un construit multidimensionnel regroupant les deux dimensions, chacune permettant de jeter un éclairage différent sur le construit. Les tenants de l'approche intégrative considèrent les deux dimensions comme étant distinctes, mais interreliées. Keyes et coll. (2002) ont démontré que les construits du bien-être psychologique et du bien-être subjectif sont corrélés à 0.45. La différence entre les concepts tient, selon certains, au fait que le bien-être subjectif est plus sensible aux aléas de vie (diminue suite à des expériences désagréables) que le bien-être psychologique (plus stable dans le temps) (Cottraux, 2012; Page & Vella-Brodrick, 2009). Selon d'autres chercheurs, ces approches sont distinctes puisque leurs composantes amènent des différences en terme de comportements individuels (activités pour réaliser le potentiel, intention de rester en emploi, comportements pro-sociaux, etc.) (Dagenais-Desmarais, 2010).

Ce qui constitue l'essence du bien-être psychologique fait encore aujourd'hui l'objet de débats. Le concept peut être compris par des approches de recherche distinctes ou complémentaires. Les écrits scientifiques tendent toutefois à démontrer que le BEP ne pourrait être purement hédonique, il aurait aussi une connotation eudémonique importante pour les travailleurs.

Définition

Au fil du temps, différentes appellations ont été utilisées pour décrire l'état de bien-être: bonheur, satisfaction, santé psychologique, santé mentale, qualité de vie, bien-être subjectif, émotionnel, affectif ou psychologique. Les multiples termes utilisés dans la littérature viennent complexifier la compréhension de ce qu'est réellement le bien-être psychologique au travail. Il importe alors d'examiner les points de ressemblance et divergence parmi les termes les plus fréquemment utilisés dans la littérature soient ceux de : santé mentale, santé psychologique, satisfaction au travail, bien-être psychologique et bien-être psychologique au travail.

La santé mentale est définie par l'OMS comme : « un état de bien-être par lequel l'individu reconnaît ses capacités, est capable de faire face au stress normal de la vie, travaille de manière productive et fructueuse et apporte une contribution à sa communauté » (Morin et Lebel, 2010, p.2). Elle comprend deux composantes, le bien-être psychologique (composante positive) et la détresse psychologique (composante négative). Ainsi défini, le BEP serait l'une des deux dimensions de la santé mentale. Pour ce qui a trait au concept de la santé psychologique, la distinction avec le concept du bien-être psychologique est moins évidente. Foucher (2004) définit la santé psychologique au travail comme faisant référence :

D'une part, aux possibilités qu'offrent le contexte organisationnel, les conditions de travail et les tâches dévolues à l'individu de se sentir valorisé, de s'épanouir, de mener une vie équilibrée et d'avoir un niveau de stress qu'il est capable de gérer; d'autre part, la santé psychologique au travail fait référence à l'état que développe l'individu par rapport aux indices que sont l'estime ou la valorisation de soi, l'épanouissement, l'équilibre de vie et le niveau de stress. Enfin, il faut aussi prendre en compte la capacité d'adaptation de l'individu à son travail et au milieu dans lequel celui-ci est réalisé. (p. 35).

Les concepts de bien-être psychologique et de santé psychologique sont souvent employés de manière interchangeable dans les écrits scientifiques. Il devient alors difficile d'établir une distinction claire entre ces deux concepts. Outre l'aspect clinique associé à la notion de la santé, ces concepts peuvent être considérés comme équivalents (Côté, et al., 2012; Tremblay, 2012).

La satisfaction au travail est un concept retenu dans plusieurs recherches pour représenter le bien-être psychologique. La satisfaction au travail peut être définie comme un : « état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte » (Côté, Tremblay et Audrey, 2012, p.163). Elle indiquerait le bien-être dans la mesure où elle comble un besoin ou réduit l'écart entre la situation espérée et celle vécue (Côté, et al., 2012). Plusieurs chercheurs soutiennent que la satisfaction au travail ne permettrait d'expliquer qu'une partie du bien-être psychologique. La manière dont le concept est opérationnalisé ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des facteurs eudémoniques qui contribuent au fonctionnement optimal de l'individu, notamment ceux d'accomplissement, d'actualisation et de dépassement de soi (Rothausen, 2013; Tremblay, 2012).

Le bien-être psychologique au travail (BEPT) se distingue également du bien-être psychologique (BEP). Le bien-être psychologique peut être décrit comme un jugement global que porte l'individu en référence à sa qualité de vie (expérience de plusieurs émotions positives et peu d'émotions négatives) (Cottraux, 2012; Wright, 2010). Il s'agit d'un construit générique, non rattaché à un domaine spécifique tel que le travail. Au terme d'une revue de la documentation, il est possible de remarquer que les écrits scientifiques ont plus particulièrement porté sur le bien-

être psychologique global que sur celui de son homologue contextualisé. Au niveau des études empiriques, plusieurs chercheurs utilisent une mesure non contextualisée du bien-être psychologique pour prédire les résultantes organisationnelles. Pourtant, plusieurs évidences suggèrent que le BEP ne serait pas un concept adapté pour refléter adéquatement la complexité et la variance de l'expérience de bien-être en milieu organisationnel. Certaines études empiriques indiquent que l'instrument contextualisé démontrerait une meilleure validité prédictive que l'instrument non contextualisé pour évaluer les comportements organisationnels et les retombées organisationnelles (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Par ailleurs, divers éléments font en sorte que le travail est un domaine de la vie unique pour l'individu, méritant ainsi une emphase conceptuelle spécifique. Un adulte consacrerait en moyenne la moitié de son temps d'éveil au travail et environ d'un tiers à un quart de sa vie sur le marché de travail. Le travail est donc un domaine qui occupe une place prépondérante dans la vie d'un individu (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Rothausen, 2013). Il peut être une source de rémunération, mais aussi un milieu de rassemblement social, une place pour échanger des idées et établir des relations interpersonnelles. Le travail permet de combler certains besoins sociaux de l'être humain et offre certaines occasions pour progresser vers des états importants (utilisation de son potentiel, actualisation de soi, raison d'être, développement personnel). De plus, les travailleurs accordent une signification ou un sens à leur travail (Rothausen, 2013). Ce que le travail représente pour l'individu est influencé par le rapport qu'il développe avec les activités associées à son rôle et les relations sociales qu'il entretient au travail (Morin & Gagné, 2009). Selon certains chercheurs, la façon dont le travail est conçu et perçu aurait une incidence sur

l'expérience de bien-être psychologique. Le travail qui a un sens rejoint les notions d'identité, d'expression de soi et de développement personnel (Morin & Lebel, 2010).

Maintenant que certains concepts ont pu être différenciés, il devient opportun de se représenter ce qu'est le bien-être psychologique au travail? Dans la communauté scientifique, la réponse à cette question demeure ambiguë. Malgré les nombreux efforts scientifiques et les connaissances rassemblées jusqu'à maintenant sur ce concept, la compréhension du BEPT demeure hétérogène. Selon Dagenais-Desmarais (2010) : « À l'heure actuelle, les chercheurs se heurtent à une véritable confusion conceptuelle qui freine l'acquisition d'un bassin de connaissances unifiées en la matière » (p.65). Le concept étant complexe à saisir, il est impossible de retenir aux fins du présent travail une définition qui prétendrait prendre en compte toutes les variances de l'expérience de bien-être psychologique au travail.

Il est toutefois possible de dégager certains éléments qui font consensus chez les chercheurs et qui permettent une meilleure compréhension du concept. Tout d'abord, les chercheurs semblent s'entendre sur le fait que le BEPT est une expérience subjective. Il ne pourrait être déterminé que par des circonstances de travail objectives, il se construit à travers soi et à travers les relations sociales au travail. De plus, il ne peut être décrit comme étant simplement l'opposé du mal-être. L'absence de troubles psychologiques ne serait pas garant du bien-être, il doit y avoir la présence d'émotions positives chez l'individu. Un autre élément est que, pour atteindre un haut niveau de bien-être psychologique au travail, il faut offrir les conditions maximales pour que le travailleur puisse développer son plein potentiel. Un dernier point sur lequel les chercheurs semblent être en

accord est que le BEPT est associé aux attitudes, c'est-à-dire que l'expérience de bien être correspond à ce qui est ressenti par une personne dans cet état psychologique positif. Une attitude est une : « disposition interne, déterminée par l'expérience, qui pousse l'individu à constamment réagir de la même manière à l'égard de son employeur et de son milieu de travail » (Tremblay, 2012, p.47). Il s'agit de prédispositions stables qui indiquent les inclinaisons comportementales de l'individu (Rothausen, 2013). Certains auteurs, Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignocac et Roussel (2010), se sont intéressés à étudier le bien-être psychologique au travail dans une perspective longitudinale. Les résultats de leur recherche appuient la proposition selon laquelle le BEPT est une mesure relativement stable dans le temps (trois temps de mesure à intervalle de 3 mois) : $T1 = 0.83$ / $T2 = 0.83$ / $T3 = 0.85$. (Vandenberghe, et al., 2011).

Les modèles conceptuels

Au plan conceptuel, plusieurs chercheurs ont tenté de représenter le construit de bien-être. Certaines conceptualisations nous renseignent toutefois peu sur les spécificités de l'expérience de bien-être en milieu organisationnel, c'est-à-dire qu'ils ne présentent le concept que sous un angle individuel (ex. : modèle proposé par Achille, 2003) ou dans une perspective générale (au et hors travail) (ex. : les modèles de Bruchon-Schweitzer, 2002 et Warr 1990, 2003). Par ailleurs, du fait que certains modèles conceptuels mettent l'accent sur les facteurs de stress ou les conséquences négatives d'une mauvaise santé pour l'individu et l'organisation, ils semblent négliger les fondements positifs associés au construit du BEPT (ex. : les conceptualisations de Danna et Griffin, 1999 ; Grawitch, Gottschalk et Munz, 2006 ; Wilson, Deloy, Vandenberg, Richardson et

McGrath, 2004). Aux fins de la recherche, seuls les modèles les plus pertinents à la compréhension du bien-être psychologique au travail et de ses composantes seront présentés.

Le modèle général de la qualité de vie au travail de Morin et Aranha (2008) (voir Annexe 1) repose sur deux grands principes. Le premier est que le « sens du travail » provient de la perception favorable qu'a l'employé des caractéristiques du travail (l'utilité sociale du travail, l'autonomie dans l'accomplissement des tâches et les occasions d'apprentissage et de développement). Le deuxième principe est que le travailleur accorde un « sens à son travail » quand il lui permet d'établir des relations qui ont un sens (la rectitude morale du travail, la qualité des relations et la reconnaissance). Les facteurs qui contribuent à donner un sens dans son travail et au travail influencent l'état de santé et de bien-être psychologique (Morin & Lebel, 2010). La prédominance du sentiment de bien-être se traduit aussi en conséquence positives pour l'organisation : comportement de présence, engagement, vigilance, coopération, sentiment de pouvoir et d'efficacité. Ce modèle souligne alors que la façon dont l'employé perçoit les caractéristiques de l'environnement de travail a une importance sur la signification accordée au travail et sur son niveau de bien-être psychologique.

Le modèle du bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010) (voir Annexe 2) se base sur une approche inductive partant de l'expérience particulière des travailleurs vers une généralisation conceptuelle. L'auteure a collecté, auprès de travailleurs québécois, plusieurs données provenant d'entrevues semi-structurées et d'incidents critiques. Les résultats recueillis démontrent que le BEPT peut être conceptualisé selon deux axes : la cible de référence et la

directionalité de l'expérience. La cible de référence comprend trois sphères : la sphère individuelle (épanouissement dans le travail et sentiment de compétence au travail), la sphère relationnelle (reconnaissance perçue au travail) et la sphère organisationnelle (volonté d'engagement au travail) (Dagenais-Desmarais, 2010). Quant à la directionnalité de l'expérience, elle fait référence au processus par lequel l'individu construit son expérience positive. Celle-ci comprend le BEPT projectif qui est la construction de l'expérience positive par l'extériorisation (épanouissement, engagement au travail) et le BEPT introjectif qui est la construction de l'expérience positive par l'intériorisation (reconnaissance perçue au travail). Les deux axes (cible de référence et directionnalité de l'expérience) se combinent pour créer une matrice 3 par 2 à six composantes permettant chacune d'expliquer une portion du BEPT.

Le modèle conceptuel proposé par Côté, Tremblay et Audrey (2012) (voir Annexe 3) identifie les principales composantes du bien-être psychologique au travail, celles qui ont reçu un appui dans les écrits scientifiques. Ce modèle s'appuie sur une perspective managériale et la psychologie positive. Le BEPT est conçu comme un construit émanant d'un ensemble de facteurs organisationnels et entraînant des retombées positives. En amont, les auteurs identifient deux types d'antécédents. Il y a les antécédents individuels sur lesquels le travailleur peut miser pour maximiser ses forces (affectivité positive, lieu de contrôle interne, sentiment d'efficacité) et les antécédents organisationnels sur lesquels le management a un levier d'action. Les antécédents organisationnels sont regroupés en trois catégories : les caractéristiques du milieu de travail (culture organisationnelle, occasion d'apprentissage et de perfectionnement), les caractéristiques de l'emploi (aménagement du temps de travail, objectif de travail et attentes claires, charge de

travail, latitude décisionnelle, travail stimulant et utile) et les caractéristiques des relations sociales (soutien social, participation à la prise de décision, rétroaction constructive). En aval, les chercheurs identifient deux types de résultantes. Les résultantes individuelles comprennent les caractéristiques associées à l'expérience du BEPT (satisfaction, engagement, motivation, flow) et les comportements au travail (citoyenneté organisationnelle, créativité et innovation). Les résultantes organisationnelles comprennent les retombées positives pour l'organisation : performance et efficacité organisationnelle et rétention du personnel. Le modèle de Côté, Tremblay et Audrey (2012) semble particulièrement pertinent pour la compréhension du construit, car en plus d'identifier divers antécédents du bien-être psychologique, il présente le concept dans une perspective positive et le situe en contexte organisationnel.

La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail (2013) (voir Annexe 4) présente un cadre pour la création et le maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire. Ce cadre a été élaboré en tenant compte des nombreuses recherches sur la santé et la sécurité au travail provenant de diverses disciplines des sciences et du droit. Il a été créé dans l'objectif d'aider les organisations à promouvoir une culture favorisant la santé et la sécurité psychologique ainsi qu'à déterminer, évaluer, maîtriser et éliminer les dangers en milieu de travail qui pose un risque de dommage psychologique pour les travailleurs (Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA, 2013). Ce modèle identifie plusieurs facteurs organisationnels ayant des répercussions sur la santé et la sécurité psychologique. Les facteurs clés identifiés sont au nombre de treize : la culture organisationnelle ; le soutien psychologique et social ; le leadership et les attentes qui sont claires ; la politesse et le respect ;

les exigences psychologiques de tout emploi ; la croissance et le perfectionnement ; la reconnaissance et les récompenses ; l'aspect participation et influence ; la gestion de la charge de travail ; l'engagement ; l'aspect équilibre ; la protection de la sécurité psychologique et l'aspect protection de l'intégrité physique. Afin que ces facteurs puissent créer un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire, ils se doivent d'être intégrés dans un processus d'amélioration continue et être compatibles aux processus et mesures organisationnelles. Ce modèle indique aussi que la prise en compte efficace de ces facteurs a des retombées positives sur la santé et la sécurité psychologique des employés ainsi que des résultantes positives pour l'organisation. On note entre autres : meilleure productivité, diminution des coûts relatifs aux problèmes de santé, meilleure efficacité organisationnelle, meilleure capacité d'attraction et de rétention et une réduction des risques de conflits, de grief, d'absentéisme, des problèmes de rendement ou du moral (Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA, 2013). Ce cadre constitue un modèle diagnostique intéressant puisqu'il permet d'identifier plusieurs facteurs d'ordre organisationnel permettant de favoriser le bien-être psychologique.

En résumé, les modèles qui sont présentés aident à la compréhension du construit, c'est-à-dire qu'ils dressent un portrait plus complet de l'état de bien-être psychologique par une description de ses déterminants, ses caractéristiques et ses résultantes. L'intérêt pour ces modèles réside principalement dans la prise en considération des spécificités de l'expérience de bien-être psychologique en milieu de travail. Divers antécédents d'ordre organisationnel permettant de favoriser le bien-être psychologique des employés sont présentés, aspects du travail sur lesquels la gestion a une influence. De plus, ces conceptualisations représentent adéquatement les

fondements positifs du construit du BEPT. Elles intègrent également les diverses approches conceptuelles du bien-être psychologique, c'est-à-dire qu'elles considèrent ses aspects hédoniques et eudémoniques.

L'attraction organisationnelle

Définition

L'attraction organisationnelle correspond à un phénomène qui permet d'expliquer la raison pour laquelle une personne dépose sa candidature chez un employeur plutôt qu'un autre (Brunette, 2012). Elle fait référence à une attitude générale à l'égard d'une entreprise, attitude qui influence la décision de postuler pour un poste ou d'accepter une offre d'emploi. (Highhouse, Lievens et Sinar, 2003, p.988). En organisation, la gestion de l'attraction relève la plupart du temps du rôle de la fonction des ressources humaines. Le recrutement est l'activité de GRH par laquelle les professionnels en RH tentent d'attirer les candidats vers l'organisation. Chapman et coll. (2005) définissent le recrutement comme : « *encompassing all organizational practices and decisions that affect either the number, or types, of individuals that are willing to apply for, or to accept, a given vacancy.* » (p.928). Il existe diverses façons d'évaluer l'efficacité du processus de recrutement quant à sa capacité à attirer la main-d'œuvre recherchée. Selon Dubois, Pelletier et Morin (2013), il y aurait cinq différents moyens pour évaluer la capacité d'attraction d'une entreprise : le coût de recrutement par embauche, le ratio affichage-CV (la rentabilité de différents types d'affichage), les délais de vacance (temps moyen écoulé entre le départ d'un employé et le moment où l'on embauche quelqu'un pour le remplacer), les attributs organisationnels perçus et les attributs perçus du poste. Haneman et Berkley (1999) ont établi,

quant à eux, quatre critères d'efficacité des pratiques d'attraction. On y retrouve : le nombre de candidatures par rapport au nombre de postes à pourvoir, le nombre de jours moyens pour combler un poste, le taux d'acceptation d'offres d'emploi et le taux de rétention après six mois de l'embauche du nouvel employé (Brunette, 2012). Dans leur ouvrage, St-Onge et coll. (2009) reprennent les critères établis par Haneman et Berkley (1999) et y en ajoutent trois nouveaux : le pourcentage de candidatures ayant une bonne compatibilité avec les exigences du poste, les coûts engendrés pour recruter et le rendement des personnes recrutées au cours des six à douze mois suivants l'embauche.

Le processus visant à bâtir la capacité d'attraction de l'entreprise comprendrait trois étapes principales. La première étape vise à « être connue ». Il s'agit de rendre l'entreprise visible en mettant en place des pratiques de recrutement qui diffusent de l'information sur l'organisation et les postes à pourvoir. La deuxième consiste à « être reconnu », c'est là où l'entreprise développe sa réputation. Puis, la troisième étape vise à « être attrayante » en proposant des conditions de travail qui sauront plaire aux chercheurs d'emploi (Brunette, 2012). Plusieurs éléments peuvent ainsi entrer en ligne de compte et venir influencer le processus d'attraction. Il importe donc de mieux comprendre certains concepts associés à l'attraction organisationnelle, soit ceux : d'employeur de choix, de la marque employeur, de l'image et de la réputation.

Le thème d'employeur de choix est relativement nouveau dans les écrits littéraires. La communauté scientifique s'est récemment intéressée à ce concept puisqu'il met l'accent sur le développement de nouvelles stratégies visant à résoudre le problème d'attraction et de

fidélisation de la main-d'œuvre. Un employeur de choix est une organisation qui est passée maître dans l'art d'attirer et de retenir les ressources humaines. C'est une entreprise qui se positionne sur le marché du travail de manière à se démarquer de ses concurrents et à projeter une image organisationnelle où il fait bon travailler (Fabi, Lacoursière, Morin, & Raymond, 2010). Ce concept correspond ainsi à la personnalité de l'organisation et à l'image qu'elle projette en tant qu'employeur (Dubois et coll., 2009). Ce positionnement peut s'exprimer en fonction d'un classement à un palmarès des employeurs de choix ou en fonction de la marque d'employeur. Issue des stratégies en marketing, la marque vise à différencier un produit ou un service spécifique aux yeux des consommateurs. Pour l'organisation, la marque employeur est un outil utilisé afin de promouvoir son identité, lui permettant de se présenter sur le marché de manière à se distinguer des compétiteurs. Lauzier et Roy (2011) définissent le concept comme: « *the effort to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer* » (p.35). Selon certains chercheurs, pour être efficace, la marque employeur doit dévoiler les caractéristiques organisationnelles et les facettes de l'environnement de travail. Elle doit aussi être attrayante, distinctive et cohérente avec les valeurs et les stratégies organisationnelles (St-Onge, et al., 2013).

L'image organisationnelle et la réputation ont aussi une incidence sur l'attraction organisationnelle puisqu'elles peuvent influencer le choix d'un chercheur d'emploi. En effet, les personnes qui sont à la recherche d'emplois ne disposent pas toujours de l'information nécessaire au sujet d'une entreprise. Par conséquent, ils se basent souvent sur les impressions générales qu'ils ont à l'égard d'une organisation, telle que son image ou sa réputation. L'image que projette

une entreprise peut être comparée à un iceberg, les chercheurs d'emplois n'ayant accès qu'à une petite quantité de renseignements qui correspond à la partie visible de l'iceberg (Dubois, et al., 2009). L'image organisationnelle réfère ainsi à l'ensemble des perceptions qu'a un chercheur d'emploi par rapport aux attributs offerts par une organisation (Cable et Turban, 2001). Quant à la réputation, elle réfère à l'évaluation affective faite par le public à l'égard d'une entreprise (Cable et Turban, 2001). Selon Cable et Turban (2001), ces concepts peuvent être différenciés sur deux points. D'une part, l'image, contrairement à la réputation, n'implique pas de composantes affectives. D'autre part, la réputation se fonde sur l'évaluation que fait le public à l'endroit d'une entreprise tandis que l'image organisationnelle se base strictement sur les perceptions du chercheur d'emploi.

Les cadres théoriques et conceptuels

La littérature scientifique met de l'avant divers cadres théoriques qui permettent de mieux se représenter le concept de l'attraction organisationnelle : la théorie de l'identité sociale, la théorie du signal, la théorie du « P-O fit » et le cadre instrumental-symbolique.

À l'origine, la théorie de l'identité sociale a été développée par Tajfel et Turner (1979) dans le but d'expliquer les comportements intergroupes, notamment la façon dont l'appartenance à un groupe devient une partie du concept de soi. Selon la théorie, l'organisation pour laquelle une personne travaille est l'un des déterminants importants de son identité sociale. L'appartenance à une organisation particulière serait une manière d'exprimer ses valeurs et d'acquérir une certaine approbation sociale (Highhouse, Thornbury, & Little, 2005). Elle peut aussi avoir une incidence

sur la manière dont une personne se définit et sur son estime de soi. Cette théorie a été utilisée dans plusieurs recherches sur l'attraction organisationnelle pour expliquer les raisons pour lesquelles un individu serait plus attiré vers une organisation qui a une réputation positive ou qui démontre une responsabilité sociale au sein de sa communauté. En effet, certains résultats d'études indiquent que les chercheurs d'emploi ne veulent pas travailler pour une compagnie qui se dérobe à ses responsabilités sociales ou être associés à une entreprise qui est mal vue du public ou est critiquée dans les médias (Dubois, et al., 2009). Cette théorie est pertinente pour l'étude du concept de l'attraction organisationnelle car elle permet d'expliquer les raisons pour lesquelles un individu serait plus attiré vers une organisation qui a une réputation positive ou qui démontre une responsabilité sociale au sein de sa communauté.

La théorie du signal repose sur la prémisse que les individus, disposant de renseignements incomplets au sujet d'une organisation, utilisent l'information transmise durant les activités de recrutement comme des « signaux ». Les chercheurs d'emploi tirent de ces signaux des inférences sur les caractéristiques organisationnelles. Par exemple, l'information divulguée peut influencer la perception que les candidats se font des conditions de travail, de l'image organisationnelle, des préoccupations sociales de l'entreprise, etc. (Highhouse, et al., 2005). Les signaux peuvent aussi créer des attentes envers l'organisation dans la mesure où ils représentent des engagements ou des intentions de l'organisation envers les futurs employés. Lorsque les signaux sont perçus de manière positive, ils favorisent l'adoption d'attitudes et de comportements positifs tels que celui de postuler pour un poste. Bref, cette théorie permet une meilleure compréhension de la manière dont se forme la réputation de l'entreprise. Elle permet également de mieux comprendre

comment les employeurs peuvent agir, via l'information transmise (signaux) lors du recrutement, sur les attentes des chercheurs d'emploi, par exemple de ce qu'il serait de travailler pour l'organisation.

La théorie de la compatibilité candidat/organisation, mieux connue sous les termes : « person-organization fit » ou « P-O fit » repose sur la relation entre l'individu et la totalité de l'organisation. Kristof (1996) définit le P-O fit comme : « *the compatibility between people and organizations that occurs when a) at least one entity provides that the other needs, or b) they share similar fundamental characteristics, or c) both* » (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). La définition proposée par Kristof prend en considération deux types de relation. Le premier type se produit lorsque l'organisation et l'individu contribuent tous deux à satisfaire les besoins de l'autre (congruence complémentaire). Le second type s'ensuit lorsque l'organisation et l'individu partagent des caractéristiques similaires (congruence supplémentaire) (Verquer, et al., 2003). La théorie du P-O fit est fondée sur les principes du modèle de l'attraction-sélection-attribution (ASA) de Schneider (1987) qui soutient que l'individu et l'organisation sont attirés l'un à l'autre de par leurs similarités. Elle met une emphase particulière sur la relation entre les caractéristiques du chercheur d'emploi et celles de l'employeur ainsi que sur l'adéquation entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles (Cable & Judge, 1997). Elle est utilisée par plusieurs chercheurs pour expliquer les raisons pour lesquelles certains individus sont attirés par une entreprise plutôt qu'une autre et pourquoi ils y demeurent (Brunette, 2012). Selon la théorie, le chercheur d'emploi va être attiré par une organisation qui partage ses valeurs. Puis, une fois en poste, si ses valeurs sont cohérentes avec celles de l'organisation, il va avoir tendance à y rester.

Cette théorie est intéressante car elle permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certains candidats sont attirés par une entreprise plutôt qu'une autre et ce qui les incite à demeurer au service de l'employeur.

Le cadre instrumental-symbolique est utilisé dans les recherches en marketing pour étudier l'image d'une marque. Ce cadre repose sur le principe que les consommateurs associent à une marque des fonctions instrumentales et des significations symboliques. Appliqué à l'objet d'étude de l'attraction organisationnelle, ce cadre sous-tend que l'attraction serait déterminée par deux types d'attributs : les attributs instrumentaux d'un travail et les attributs symboliques associés au fait de faire partie d'une firme particulière (Lievens & Highhouse, 2003). Les attributs instrumentaux sont décrits en termes de facteurs concrets, objectifs et tangibles d'un emploi, tels que par exemple : le salaire, les avantages sociaux, sécurité d'emploi (Celani & Singh, 2011; Lauzier & Roy, 2011). C'est facteurs deviennent attrayants pour le chercheur d'emploi en raison de leur utilité perçue, c'est-à-dire qu'ils permettent de maximiser les bénéfices et minimiser les coûts. Quant aux attributs symboliques, ils sont décrits en termes de perceptions abstraites et intangibles des avantages attribuées au fait de travailler pour une entreprise particulière. Ils réfèrent aux traits de personnalité de l'organisation (ex. : prestigieuse, innovatrice, sincère) ainsi qu'à certains attributs organisationnels comme celui de travailler dans un environnement de travail plaisant (Celani & Singh, 2011; Lauzier & Roy, 2011). Ces attributs sont perçus comme attrayants dans la mesure où ils permettent à l'individu de satisfaire ses besoins, tels que : maintenir son identité personnelle, s'exprimer, améliorer son image, etc. Ce cadre théorique est intéressant particulièrement pour la compréhension du concept de l'image organisationnelle. À

savoir, sur quel type d'attribut organisationnel (instrumentaux/symboliques) les organisations peuvent miser afin de susciter l'attraction de candidats potentiels.

Les cadres théoriques qui viennent d'être abordés ont servi de base à divers modèles conceptuels de l'attraction organisationnelle dont celui de Celani et Singh (2001) et de Highhouse, Thornbury et Little (2005).

Le modèle multiniveau de Celani et Singh (2001) (voir Annexe 5) sous-tend que l'identité sociale agit à titre variable modératrice entre les signaux envoyés lors du recrutement et les inférences instrumentales et symboliques que les chercheurs d'emploi en tirent. La mesure selon laquelle les candidats perçoivent que l'appartenance à une organisation est reliée à leur identité sociale influence la façon dont les attributs offerts par l'organisation sont perçus, soit positivement ou négativement. Les candidats qui tirent des inférences positives vont être plus portés à s'identifier à l'organisation (compatibilité entre les caractéristiques ou les valeurs de l'individu et celles de l'organisation). Cette adéquation candidat-organisation engendre des résultantes individuelles positives telles que l'intention de postuler pour un emploi, l'attraction organisationnelle et l'intention d'accepter un poste ainsi que des résultantes organisationnelles positives, par exemple le nombre et la qualité des personnes dans un bassin de recrutement.

Le modèle de l'attraction instrumentale/symbolique de Highhouse, Thornbury et Little (2005) (voir Annexe 6) repose lui aussi, sur la prémisse que les organisations envoient des signaux lors du processus de recrutement et que les candidats en tirent des inférences instrumentales et

symboliques, ce qui mène à la résultante de l'attraction organisationnelle. Dans ce modèle, l'identité sociale joue également un rôle modérateur. Toutefois, cette variable intervient dans la relation entre les attributs instrumentaux et symboliques et l'attraction organisationnelle. Highhouse, Thornbury et Little (2005) conçoivent l'identité sociale comme comprenant deux sous dimensions : impressionner les autres (ex. : souci pour l'approbation sociale) et exprimer de bonnes valeurs (ex. : souci pour l'expression de son identité). Les résultats de leur étude montrent que ces deux dimensions ont des effets variés. La dimension de l'approbation sociale serait liée à l'accroissement de l'estime personnelle (reliée à la valeur de l'argent, matérialisme) alors que la dimension de l'expression de son identité serait liée au fait de faire partie d'une organisation respectable (reliée à la préoccupation pour l'authenticité de l'employeur). Les résultats indiquent également que lorsque les attributs instrumentaux sont équivalents entre les entreprises (ex. : salaires, avantages sociaux), la signification symbolique que les chercheurs d'emploi accordent à l'organisation joue un rôle majeur dans le choix de postuler auprès d'une entreprise. Ce sont ainsi les attributs symboliques associés à l'image organisationnelle qui permettent principalement de différencier une organisation d'une autre.

Les modèles qui viennent d'être présentés nécessitent une attention particulière car ils ont servi, dans plusieurs recherches, de cadre d'analyse pour l'étude des déterminants de l'attraction organisationnelle. Ces conceptualisations permettent de mieux comprendre le processus d'attraction, c'est-à-dire la façon dont les comportements d'un candidat, tel que celui de postuler pour un emploi, sont motivés par les impressions entretenues à l'égard d'une organisation. Ce qui se dégage de ces modèles est que, ce ne sont pas seulement les attributs offerts par une

entreprise qui influent sur la décision de soumettre une candidature, mais également la façon dont ceux-ci sont perçus par les chercheurs d'emploi. L'attraction à une organisation étant davantage suscitée lorsque les attributs organisationnels comportent une valeur aux yeux des chercheurs d'emploi, c'est-à-dire qu'ils correspondent à leurs intérêts, besoins et désirs.

La rétention du personnel

Définition

Deux courants de recherche se distinguent dans la littérature scientifique : un premier courant qui s'intéresse au concept de la rétention du personnel et un second orienté vers l'étude du roulement du personnel. La rétention du personnel comme son nom l'indique réfère au processus qui incite un employé à rester dans l'organisation où il travaille (Brunette, 2012). C'est un ensemble de mesures organisationnelles qui visent à décourager les départs volontaires, principalement ceux des employés performants. Les chercheurs parlent également de ces mesures comme des pratiques de fidélisation, employant souvent ce terme et celui de la rétention de manière interchangeable. Ces deux concepts se rejoignent par leur but commun qui est celui de faire en sorte que les employés se sentent bien dans l'organisation afin de réduire l'attrait d'aller travailler ailleurs (Dubois, et al., 2009). Le roulement du personnel, quant à lui, représente le mouvement en personnel à travers les frontières de l'entreprise. Il peut être défini comme: « *the rate at which an organization gains and losses employees: it may also be determined in terms of how long employees stay in their employment position* » (Currie et Carr Hill, 2012; p.1181). On distingue dans la littérature deux types de roulement : le roulement volontaire qui relève de la décision de l'employé de mettre fin au lien d'emploi et le roulement involontaire qui résulte de la décision de

l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi. On dit en général qu'une entreprise a un problème de roulement lorsqu'elle perd un nombre important d'employés ou des employés de qualité (Page & Vella-Brodrick, 2009). Dans la présente recherche, c'est le concept de la rétention du personnel qui est retenu. Ce concept est préféré à celui du roulement, car il s'inscrit dans une perspective positive, ce qui est en lien avec les autres concepts étudiés dans ce travail.

La capacité de rétention d'une entreprise peut être évaluée par divers indicateurs. L'un d'entre eux est le taux de rétention. Il est représenté en termes du nombre d'employés qui sont demeurés au service de l'entreprise au cours d'une période donnée ou par la moyenne d'années de service des employés (l'ancienneté). Il renseigne ainsi sur la stabilité de la main-d'œuvre. Le taux de roulement est aussi un bon indicateur de la capacité de rétention de l'entreprise (Brunette, 2012; St-Onge, et al., 2013). Il réfère à une évaluation statistique qui calcule le nombre de départ selon l'effectif moyen de l'entreprise. D'autres indicateurs peuvent aussi être utilisés, soient ceux de l'intention de quitter ou de l'intention de rester. Ces mesures subjectives peuvent être obtenues en sondant les employés de l'organisation. L'intention de rester réfère à une évaluation de l'utilité de maintenir le lien d'emploi avec l'organisation par opposition à celle d'y mettre fin. Plusieurs chercheurs soutiennent que l'intention de quitter est un bon prédicteur du roulement du personnel et que l'intention de rester permet de prédire la rétention du personnel (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Bretones & Gonzalez, 2010; Page & Vella-Brodrick, 2009). Cette proposition s'appuie en partie sur la théorie de l'action raisonnée qui sous-tend qu'une attitude reliée à un comportement mène à l'intention de ce comportement et que ces intentions prédisent les actions subséquentes de l'individu (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005).

Les modèles conceptuels

Au terme d'une revue de la littérature, on note une grande quantité de modèles conceptuels sur le roulement du personnel. Les chercheurs se sont davantage penchés sur l'étude de ce concept que sur celui de la rétention. On peut toutefois utiliser les modèles sur le roulement du personnel afin de mieux comprendre le concept de la rétention du personnel et ses composantes. Quatre modèles conceptuels ont attiré particulièrement l'attention des chercheurs.

Le modèle du roulement volontaire de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978) (voir Annexe 7) se retrouve à la base de plusieurs théories sur le roulement du personnel (Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992). La relation entre les composantes du modèle peut être comprise selon une chaîne causale: l'insatisfaction déclenche un processus cognitif de retrait qui entraîne l'intention de rechercher un nouvel emploi qui mène à l'intention de quitter puis au départ de l'employé. Dans ce modèle, l'intention de quitter joue un rôle déterminant dans la décision de quitter. Les chercheurs considèrent également une dernière variable, celle des possibilités d'emplois alternatifs, qui influent sur l'intention de rechercher un nouvel emploi et l'intention de quitter. Ce modèle explique donc les différentes étapes (en ordre chronologique) entre la satisfaction au travail et le départ volontaire.

Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth (1992) ont proposé un modèle du roulement volontaire suite à une méta-analyse réalisée sur la base de 17 études (n=5013) (voir Annexe 8). Ces chercheurs ont voulu évaluer les corrélations entre les déterminants du roulement identifiés dans différentes recherches. Dans ce modèle, la satisfaction au travail agit sur le processus

cognitif de retrait (qui regroupe sous une même catégorie, les variables : pensée de quitter, recherche d'emploi et intention de quitter) qui mène au départ volontaire. Les possibilités d'emplois alternatifs (ex. : peu d'emplois au niveau régional ou national) viennent modérer la relation entre la satisfaction au travail et le processus cognitif de retrait ainsi que la relation entre cette dernière et le départ volontaire. Les chercheurs incluent également une autre variable modératrice à leur modèle qu'ils nomment « effets modérateurs » qui comprend trois composantes. La première est le taux de roulement du personnel. Les chercheurs conçoivent qu'un haut taux de roulement chez une entreprise (plus de 50%) augmente les probabilités qu'une personne considère quitter son emploi (Hom, et al., 1992). La deuxième, le décalage dans le temps, réfère à la durée du temps écoulé entre la prise des mesures de l'intention de quitter et le départ. Plus l'intervalle de temps est réduit plus l'intention de quitter devient une mesure précise pour prédire le départ volontaire. Puis, la dernière composante est le type d'occupation de l'employé. Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth (1992) soutiennent que la relation entre les composantes du modèle varie selon les échantillons d'études (ex : militaires, infirmières) (Hom, et al., 1992).

Lee et Mitchell (1999) ont développé un modèle qui décrit le processus psychologique qui mène un employé à quitter son emploi (voir Annexe 9). Ces chercheurs ont voulu développer un modèle « *Unfolding model of voluntary turnover* » bonifié de celui qu'ils ont proposé en 1994. Selon ce modèle, une personne peut prendre quatre différents chemins avant de quitter une organisation. Chacun d'eux comprend cinq composantes. *Le choc* qui est une situation initiale enclenchant le processus cognitif de retrait (ex. : tel que celui de recevoir une offre d'emploi

imprévue). *Le script* qui consiste à un plan préétabli d'actions. La *recherche d'emplois alternatifs* et la *violation d'image* qui résulte en une incompatibilité entre les valeurs, buts, stratégies individuelles et organisationnelles. *L'insatisfaction* qui se produit lorsque le travail ne procure plus de bénéfices en termes émotionnel, intellectuel ou financier. Lee et Mitchell (1999) soutiennent que certains chemins conduisent plus rapidement que d'autres au départ de l'employé. Le processus de séparation se ferait plus rapidement, par exemple, lorsque l'employé reçoit un choc initial négatif. Selon ce modèle, plusieurs facteurs psychologiques sont ainsi à l'origine des départs volontaires (Arcand, et al., 2010).

Le modèle causal du roulement du personnel développé par Price (2011) (voir Annexe 10) se base sur une méta-analyse de 33 études empiriques qui ont été réalisées depuis 1972. Price (2001) regroupe les variables recensées en trois catégories de déterminants du roulement volontaire : les déterminants de l'environnement externe (possibilités d'emploi et responsabilité sociale), les déterminants individuels (formation générale, implication au travail et affects positifs/négatifs) et les déterminants de l'environnement interne (autonomie, justice distributive, stress, rémunération, opportunités de promotion, routinisation et soutien social). Selon ce modèle, les déterminants de l'environnement externe sont liés directement au départ d'un employé. Les deux autres catégories de déterminants ont un impact sur le roulement volontaire par l'entremise de la satisfaction au travail et/ou de l'engagement organisationnel, de la recherche d'emplois alternatifs et de l'intention de quitter/rester (Price, 2001). Le modèle de Price (2001) repose sur trois grands postulats. Premièrement, l'employé entre dans un milieu de travail avec des attentes. Lorsque ses attentes sont comblées, il est satisfait et engagé ; ce qui l'amène à demeurer au sein de

l'organisation. Deuxièmement, il existe entre le gestionnaire et l'employé un processus d'échange de bénéfices. L'employé perçoit les bénéfices offerts par l'organisation (ex. : rémunération, opportunités de promotion) comme des récompenses en échange de ses services (ex. : prestation de travail). Troisièmement, il est sous-entendu que l'employé procède par une évaluation coûts/bénéfices, c'est-à-dire qu'il agit généralement dans le but de maximiser les bénéfices et minimiser les coûts.

Les modèles conceptuels du roulement du personnel apportent différents éléments à la compréhension du concept. Les modèles de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978) et de Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth (1992) renseignent sur les diverses variables pouvant avoir une incidence sur le roulement du personnel (par exemple : les possibilités d'emplois alternatifs, l'intention de quitter, etc.) ainsi que sur les relations entre ces variables (les chaînes causales). Quand au modèle de Lee et Mitchell (1999), il aide à mieux comprendre le processus psychologique de retrait d'un employé, c'est-à-dire les facteurs psychologiques qui sont à l'origine d'un départ volontaire. Le modèle de Price (2001) est particulièrement intéressant aux fins de la présente recherche. Il fait une étude détaillée de plusieurs antécédents externes et organisationnels à la source du roulement du personnel. L'auteur introduit également d'autres éléments pouvant avoir une influence dans le processus de retrait soient : la gestion des attentes, le processus d'échanges gestionnaire-employé, l'évaluation coûts/bénéfices.

Partie II : Les facteurs du bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel

La partie qui suit vise à identifier les principaux antécédents des concepts à l'étude. Parmi les principaux déterminants présentés dans les écrits scientifiques, on peut identifier des facteurs d'ordre : individuel (ex. : traits de personnalité, caractéristiques sociodémographiques), socio-économique (ex. : possibilités d'emploi sur le marché) et organisationnels. L'objectif de cet essai étant d'identifier certaines pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail pouvant être liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel, l'accent a été mis sur les antécédents au niveau organisationnel. Il s'agit de facteurs qui sont à la portée de la gestion ; c'est-à-dire sur lesquels les gestionnaires ont un levier d'action.

Les facteurs du bien-être psychologique au travail

Afin de rendre compte adéquatement des fondements conceptuels du BEPT, seuls les facteurs à connotations positives ont été retenus, c'est-à-dire les conditions favorables à l'actualisation du plein potentiel des travailleurs. La catégorisation des antécédents organisationnels proposés par Tremblay (2012) et Côté, Tremblay, Audrey (2012) a servi de cadre de référence pour répertorier les différents facteurs du BEPT présentés dans la littérature. Ces auteurs regroupent les antécédents organisationnels en trois catégories : les caractéristiques du milieu de travail, les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques des relations sociales. Cette catégorisation semble la mieux adaptée si l'on considère les propos tenus par la communauté scientifique selon lesquels l'expérience du bien-être se construit à travers les perceptions qu'a l'employé de son travail, de ses relations interpersonnelles au travail et des interactions avec son organisation.

Caractéristiques du milieu de travail

Les caractéristiques du milieu de travail englobent l'ensemble de mesures mises en place par les gestionnaires et dirigeants d'entreprise pour assurer un milieu de travail psychologiquement sain. Trois antécédents peuvent être regroupés sous cette catégorie: la santé et la sécurité au travail, la culture organisationnelle et les occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Plusieurs chercheurs mentionnent que la santé et la sécurité au travail est un aspect important du BEPT. Un organisme sain et sécuritaire se préoccupe alors des effets qu'a l'environnement de travail sur la santé des travailleurs. Elle déploie des efforts pour protéger leur intégrité physique en évitant notamment les préjudices associés au harcèlement, à la discrimination et à la violence en milieu de travail (Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA (2013)). Un autre facteur qui aurait une incidence sur le bien-être des employés est la culture organisationnelle. La culture fait référence aux normes, croyances et valeurs qui sont partagées par les membres de l'organisation et qui influent sur leurs comportements. Une culture qui promeut et respecte les valeurs d'équité et de justice génèrent des émotions positives chez l'individu, une plus grande estime de soi (se sentir reconnu à sa juste valeur) et un sentiment d'auto-efficacité (Côté, et al., 2012; Sima, Desrumaux, & Boudrias, 2013). La perception de justice organisationnelle peut être influencée par de multiples facteurs, notamment par la façon dont les règles sont appliquées, les récompenses sont attribuées ou les efforts sont reconnus. Il est également soulevé dans la littérature que les milieux de travail qui offrent des occasions aux employés d'utiliser et de perfectionner leurs habiletés et connaissances stimulent leurs besoins de croissance personnelle. Selon la théorie de l'autodétermination, les activités de formation permettent de satisfaire l'un

des besoins psychologiques fondamentaux de l'être humain dont le besoin de compétence qui est lié à un sentiment d'efficacité sur son environnement et à un sentiment de prise en charge personnelle (Laguardia & Ryan, 2000). D'ailleurs, certains chercheurs soutiennent que les occasions de développement favorisent le bien-être psychologique au travail en permettant à l'individu de tirer profit de ses capacités et habiletés (Rothausen, 2013), de se réaliser (Morin & Lebel, 2010), de s'épanouir (Côté, et al., 2012) et de développer son potentiel (Amin & Pratiwi Akbar, 2013).

Caractéristiques de l'emploi

Les caractéristiques de l'emploi rassemblent les facteurs en lien avec le travail accompli et le contexte dans lequel le travail est effectué (Côté, et al., 2012). Elles correspondent de manière générale aux exigences de travail et aux ressources individuelles, deux composantes du modèle *Job Demands-Resources* (JDR) de Demerouti et coll. (2011). Selon ce modèle, la disponibilité de ressources au travail aident à contrebalancer les effets négatifs associés aux demandes de l'emploi, favorisant un meilleur bien-être psychologique (Laguardia & Ryan, 2000; Sima, et al., 2013). Les facteurs retenus pour la catégorie des caractéristiques de l'emploi sont: la clarté des rôles, la charge de travail, la latitude décisionnelle, l'aménagement du temps de travail et la valeur du travail.

La clarté des rôles réfère à la mesure selon laquelle les objectifs de travail et les responsabilités associés au rôle sont clairement communiqués à l'employé et à la compréhension qu'il a des processus nécessaires pour atteindre ces objectifs (Wilson, et al., 2004). Les recherches tentent de

démontrer qu'il est important pour le gestionnaire de clarifier ce qui est attendu des employés dans l'exercice de leurs fonctions afin de réduire l'incertitude. Certains travaux empiriques montrent une relation négative significative entre l'ambiguïté de rôle et le bien-être psychologique au travail (Vandenberghe, et al., 2011; Wilson, et al., 2004). La charge de travail, une autre caractéristique de l'emploi, correspond aux exigences du travail. Celle-ci est jugée adéquate par l'employé lorsque la quantité de tâches et le temps pour les accomplir sont raisonnables et quand les interruptions du travail sont minimisées (Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA, 2013 ; Côté, et al., 2012). Les ressources dont dispose l'employé lui permettent de répondre aux exigences du travail et ainsi maintenir un équilibre psychologique (Sima, et al., 2013). L'une de ces ressources est la latitude décisionnelle au travail. Ce facteur peut être décrit comme le degré d'autonomie dont dispose un individu pour prendre des décisions quant à son travail, déterminer les façons de faire pour accomplir ses tâches ou choisir la façon d'utiliser ses habiletés. La charge de travail (demande de travail) et la latitude décisionnelle sont deux composantes centrales du modèle de Karasek et Theorell (1990). Selon ce modèle, un individu qui jouit d'une latitude décisionnelle suffisante pour balancer les demandes de son travail est en mesure de réduire les situations de tension et de stress liées à son emploi. L'autonomie est une caractéristique probante du bien-être psychologique selon plusieurs recherches (Sima, et al., 2013; Vandenberghe, et al., 2011; Wilson, et al., 2004). Un autre aspect pouvant être dégagé des écrits scientifiques est la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail. Ce facteur est considéré comme une ressource permettant de gérer les responsabilités associées à divers rôles (employé, parent, conjoint, etc.). Il semble important pour l'employé de posséder un contrôle nécessaire pour organiser son horaire et décider de l'endroit où effectuer son

travail de manière à concilier les obligations de son emploi et celles de sa vie personnelle (Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA, 2013 ; Côté, et al., 2013 ; St-Onge, et al., 2013). Plusieurs chercheurs soulignent l'importance des mesures de flexibilité dans l'aménagement du temps de travail à la promotion du bien-être psychologique des employés (Fairlie, 2011; Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006; Kelliher & Anderson, 2008; Wright, 2010). Un dernier déterminant pouvant être regroupé sous les caractéristiques de l'emploi est celui de la valeur du travail. Les individus portent des jugements quant à la valeur, la signification ou l'utilité du travail. Le travail est aussi en soi un moyen, pour l'être humain, de se sentir valorisé (se reconnaître et être reconnu) et de s'accomplir (réaliser son potentiel, raison d'être) (Fairlie, 2011). Les écrits soulignent que le contenu du travail est important pour l'employé, à savoir : s'il est répétitif, offre des défis, comporte des tâches diversifiées et stimulantes intellectuellement, permet d'utiliser ses compétences, d'exercer une créativité, etc. (Tremblay, 2012; Wilson, et al., 2004). L'utilité sociale perçue d'un emploi a aussi une incidence sur la valeur accordée au travail. Dans leur recherche portant sur le sens du travail, Morin et Aranha (2008) soutiennent que le travail a un sens lorsqu'il est : utile aux autres ou à la communauté, fait en accord avec les principes généralement reconnus dans la société, réalisé de manière responsable et moralement correct ou agissant dans le sens du bien (Morin & Gagné, 2009; Morin & Lebel, 2010). Tous ces éléments qui contribuent à rendre le travail plus significatif ont une influence sur le bien-être psychologique au travail.

Caractéristiques des relations sociales

Les organisations sont des arènes qui facilitent les échanges entre individus et le développement de relations sociales. Selon la théorie de l'autodétermination, l'être humain a le besoin fondamental d'être en relation avec autrui, de développer un sentiment d'appartenance (Harter, et al., 2002; Laguardia & Ryan, 2000). Plusieurs recherches ont démontré que l'établissement de relations interpersonnelles positives, efficaces, de qualité et de confiance contribuent à favoriser le bien-être psychologique. Dans cette visée, les gestionnaires peuvent agir en créant un environnement de travail où il règne une ambiance de travail conviviale et où les relations sociales harmonieuses sont encouragées. Au terme d'une revue de la littérature, les caractéristiques des relations sociales pouvant être retenues sont les suivantes : le soutien social, la reconnaissance au travail, la participation et la communication.

Le soutien social repose sur l'ensemble des ressources mises à la disposition du travailleur en cas de besoins ainsi que l'appui et l'aide offerts par les collègues et superviseurs. Selon le modèle *Job Demand-Control-Support* de Johnson et Hall (1988), le soutien social fait partie des ressources auxquelles les employés ont recours pour contrer les tensions liées aux exigences du travail leur permettant de maintenir un bien-être psychologique (Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010). Un autre antécédent du BEP pouvant être dégagé de la littérature est la reconnaissance au travail (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010; Fairlie, 2011; Grawitch, et al., 2006; Morin & Lebel, 2010). L'individu perçoit de la reconnaissance de son entourage lorsqu'il est valorisé pour le travail accompli de même que lorsqu'il se sent apprécié en tant qu'individu. Les gestionnaires peuvent démontrer de la reconnaissance en offrant leur soutien et une

rétroaction constructive. Il s'agit de témoigner de manière authentique de la gratitude notamment pour les efforts, les résultats ou la contribution de l'employé à son organisation (Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA, 2013 ; Côté, et al., 2013 ; St-Onge, et al., 2013). Offrir des occasions aux employés de s'impliquer dans les prises de décisions et de participer au fonctionnement de l'organisation est une autre caractéristique des relations sociales contribuant au bien-être psychologique (Grawitch, et al., 2006; Tremblay, 2012; Wilson, et al., 2004). Certains chercheurs parlent de participation sous le terme de mesures d'empowerment (Robertson & Cooper, 2010). L'objectif est de permettre à l'employé de sentir que sa contribution est valorisée et qu'il fait une différence dans l'organisation. Les gestionnaires peuvent également favoriser une communication ouverte de manière à ce que l'employé puisse discuter de ses attentes et de ses besoins et donner son opinion sur des questions relatives à son emploi, aux activités d'un service ou encore aux enjeux organisationnels.

Il est important de souligner que, bien que cités dans plusieurs recherches scientifiques comme des antécédents du bien-être psychologique, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel n'ont pas été retenus comme des facteurs du BEPT. La manière dont la satisfaction au travail est conceptualisée correspond à une attitude résultante de la relation entre la situation espérée et celle vécue ; elle émerge lorsque l'écart est réduit ou les besoins sont comblés (voir définition, p. 17). C'est donc la perception qu'a l'employé des caractéristiques du travail ou de l'environnement de travail qui influe sur son degré de satisfaction. Ce concept ne peut ainsi être retenu comme un antécédent, car il en constitue plutôt une dimension du BEPT (Côté, et al., 2012; Page & Vella-Brodrick, 2009). Quant à l'engagement organisationnel, il réfère

à une attitude positive qu'un individu entretient à l'égard de son organisation (Robertson & Cooper, 2010). Il est associé au bien-être psychologique au travail, notamment puisqu'il suscite diverses émotions positives chez l'individu (Côté, et al., 2012; Robertson & Cooper, 2010; Tremblay, 2012). On doit davantage le considérer comme une dimension du BEPT qu'un antécédent puisque les gestionnaires peuvent agir au niveau des facteurs du milieu de travail pour influencer l'engagement des employés.

Résumé des antécédents. Le tableau 1 présente l'ensemble des antécédents retenus pour bien-être psychologique au travail

Tableau 1 : Les facteurs du bien-être psychologique au travail

Caractéristiques du milieu de travail	Caractéristique de l'emploi	Caractéristiques des relations sociales
<ul style="list-style-type: none"> - Santé et la sécurité au travail - Culture organisationnelle - Occasions d'apprentissage et de perfectionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarté des rôles, objectifs et attentes - Charge de travail - Latitude décisionnelle - Aménagement du temps de travail - Valeur du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien social - Reconnaissance au travail - Participation - Communication

Source : Tableau inspiré de Côté, Tremblay et Audrey, 2012.

Les facteurs de l'attraction organisationnelle

Dans leur ouvrage, Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones (2005) à l'aide de la méthode de la méta-analyse, ont identifié six grandes catégories regroupant les principaux prédicteurs de l'attraction organisationnelle : les caractéristiques du travail et de l'organisation, la perception du processus de recrutement, les caractéristiques du recruteur, le P-O fit perçu, les

alternatives perçues et les attentes d'embauche. Cette méta-analyse et les modèles théoriques de l'attraction organisationnelle abordés précédemment ont servi de cadre de référence pour répertorier les antécédents présentés dans les écrits scientifiques. Il est important de préciser que seuls les prédicteurs sur lesquels les gestionnaires peuvent agir pour améliorer la capacité d'attraction de leur entreprise ont été retenus. Seront donc présentés les antécédents regroupés en quatre catégories: les caractéristiques du travail et de l'organisation, la perception du processus de recrutement, les caractéristiques du recruteur et la compatibilité candidat/organisation.

Caractéristiques du travail et de l'organisation

Les caractéristiques du travail et de l'organisation sont considérées comme une catégorie large qui regroupe les attributs offerts par entreprise ou ceux qui caractérisent un employeur. Bourhis (2013) parle de ces caractéristiques comme la « proposition de valeur de l'employeur » ou « l'offre de l'employeur ». Selon les chercheurs, plusieurs facteurs entrent en compte lorsque vient le temps de choisir un futur employeur et, dans bien des cas, l'attraction à une organisation résulte d'une combinaison de facteurs (Chapman, et al., 2005; Lievens & Highhouse, 2003). Afin de mieux identifier les antécédents se regroupant sous cette catégorie et d'en faciliter la compréhension, ils ont été regroupés en trois sous-sections : les caractéristiques de l'emploi qui regroupent les facteurs de la rémunération, l'aménagement du temps de travail, la nature du travail et la latitude décisionnelle; les caractéristiques du milieu de travail qui comprennent l'environnement de travail, les relations sociales et la reconnaissance au travail, la gestion participative et la communication et les occasions d'apprentissage et de développement ; puis les

caractéristiques reliées à l'apparence de l'organisation qui englobent les facteurs de l'image organisationnelle, de la réputation et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Un premier facteur des caractéristiques de l'emploi se dégageant des écrits scientifiques est la rémunération globale. Elle est considérée comme un attribut instrumental du travail (Lauzier & Roy, 2011; Lievens & Highhouse, 2003). La rémunération globale comprend deux grands volets : l'un direct qui consiste à une rétribution versée sous la forme de salaire de base et de rémunération variable et un autre indirect qui correspond aux bénéfices non monétaires tels les avantages sociaux. Dans leur étude effectuée auprès d'un échantillon d'étudiants universitaires (n=63), Lauzier et Roy (2011) notent qu'un salaire compétitif plus haut que la moyenne ainsi qu'un ensemble de rémunération attrayant sont des déterminants importants de l'attraction organisationnelle, arrivant au deuxième et quatrième rang des mesures jugées les plus attrayantes. Puis, selon une autre recherche (Bourhis, 2013), être bien payé et avoir de bons avantages sociaux sont des aspects considérés importants pour plusieurs canadiens, à 62,5% et 55,9% respectivement. Il est aussi noté que les employeurs qui offrent des mesures d'aménagement du temps de travail développent une meilleure capacité à attirer les candidats potentiels. Les pratiques permettant l'harmonisation du travail avec la vie personnelle et une plus grande flexibilité dans l'arrangement des horaires de travail sont des aspects convoités chez un employeur (Bourhis, 2013; Kelliher & Anderson, 2008; Lauzier & Roy, 2011; Rothausen, 2013; St-Onge, et al., 2013). Par ailleurs, plusieurs études ont démontré des données probantes quant à la relation entre les pratiques d'aménagement du temps de travail et l'attraction organisationnelle (Chapman, et al., 2005; Heneman & Berkley, 1999; Lievens & Highhouse, 2003). Les recherches

mettent aussi en relief un autre élément, celui de la nature du travail. Dans leur méta-analyse, Chapman et ses collaborateurs (2005) ont trouvé que le type de travail serait corrélé de manière significative à l'attraction organisationnelle ($p = 0.37$) ($n=1084$). Les résultats soulevés dans l'ouvrage de Bourhis (2013) montrent qu'un travail qui comporte des tâches intéressantes est un élément de première importance, à 71,4% (Bourhis, 2013). D'autres éléments d'un travail jugé attrayants sont l'occasion de travailler auprès de la clientèle et l'offre de défis au travail (Bourhis, 2013; Dubois, et al., 2009; Lievens & Highhouse, 2003; Morin & Lebel, 2010; St-Onge, et al., 2013). Aux caractéristiques de l'emploi mentionnées précédemment, plusieurs chercheurs y ajoutent aussi le facteur de la latitude décisionnelle. La liberté dans la manière d'accomplir le travail serait un attribut pouvant être offert par l'entreprise afin d'attirer les candidats potentiels (Hiltrop, 1999; Lauzier & Roy, 2011). Disposer d'autonomie pour accomplir son travail est une caractéristique de l'emploi jugé important pour 62,1% des candidats (Bourhis, 2013). Les écrits scientifiques soulignent aussi que la sécurité d'emploi ainsi que l'emplacement du travail sont des caractéristiques probantes de l'attraction organisationnelle. Toutefois, ces facteurs ne sont pas retenus comme antécédents puisqu'ils sont hors de la portée de la gestion, les gestionnaires n'ayant souvent pas de contrôle sur ces aspects du travail.

Parmi les caractéristiques du milieu de travail, l'environnement de travail apparaît comme un facteur important influant sur la capacité d'attraction d'une entreprise. Dans la recherche de Lauzier et Roy (2011), les répondants ont mentionné être, en premier lieu, attirés par un employeur qui offre un environnement de travail « le fun ». Avoir un environnement de travail sain et sécurité est aussi jugé important, arrivant au cinquième rang du classement des mesures

les plus attrayantes. Les résultats mis de l'avant dans la méta-analyse conduite par Chapman et ses collaborateurs (2005) vont dans le même sens ; l'environnement de travail ressort comme l'un des prédicteurs les plus importants de l'attraction organisationnelle ($p=0,60$) ($n=860$). Les recherches démontrent également que les chercheurs d'emploi accordent une importance à la qualité des relations sociales au sein du milieu de travail et à la reconnaissance au travail. Être reconnu pour le travail accompli et être en mesure d'établir des relations interpersonnelles de qualité avec les collègues et les superviseurs sont des aspects importants recherchés chez un futur employeur (Bourhis, 2013; Lauzier & Roy, 2011; Rothausen, 2013). Un autre déterminant de l'attraction organisationnelle est les mesures de gestion participative, les individus étant attirés par un emploi qui offre des occasions de participer à divers projets et de travailler en équipe (Hiltrop, 1999). La communication organisationnelle est aussi un facteur pouvant être soulevé au niveau de la littérature. Les candidats sont attirés par une entreprise où il est possible d'établir une bonne communication avec les membres de l'organisation (Bourhis, 2013). Puis, les études suggèrent que les employeurs qui mettent l'accent sur les occasions d'apprentissage et de développement améliorent leur capacité d'attraction (Bourhis, 2013; Hiltrop, 1999; Lauzier & Roy, 2011; Lievens & Highhouse, 2003; St-Onge, et al., 2013). Les résultats de la recherche de Heneman et Berkley (1999) indiquent que les occasions de formation et de promotion sont reliées à un plus haut niveau d'acceptation d'un poste au sein d'une entreprise.

Les caractéristiques de l'employeur font référence, de manière générale, aux attributs symboliques associés à une entreprise particulière. Plusieurs études ont démontré que l'image projetée par une entreprise sur le marché du travail joue un rôle important dans le processus

d'attraction (Chapman, et al., 2005; Dubois, et al., 2009; Lauzier & Roy, 2011; Lievens & Highhouse, 2003). Selon Lievens et Highhouse (2003), les chercheurs d'emploi interprètent à leur façon les caractéristiques organisationnelles et en tirent des inférences symboliques qu'ils associent à l'image d'une firme telles que : innovation, compétence, prestige, sincérité, robustesse. Ce sont ces traits d'inférences symboliques qui permettent principalement de différencier les entreprises en tant que futur employeur. La réputation de l'entreprise est un autre facteur déterminant de l'attraction mentionné dans les écrits scientifiques. Elle est attribuable à plusieurs caractéristiques fondées sur l'expérience qu'ont les personnes en tant que consommateurs d'un produit et sur les renseignements obtenus du public, des médias, des amis, etc. (Dubois, et al., 2009). Certaines caractéristiques associées à la réputation d'un employeur sont jugées attrayantes : la performance financière, la qualité des produits et des services et le fait de travailler pour une organisation prestigieuse (Lauzier & Roy, 2011). Les recherches mentionnent également que les entreprises qui affichent des comportements responsables envers la communauté ou montrent une préoccupation sociale se rendent plus attrayantes aux yeux des chercheurs d'emploi (Dubois, et al., 2009; Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003; Highhouse, et al., 2005; Lievens & Highhouse, 2003). Ceci se rattache aux principes de la théorie de l'identité sociale qui sous-tend que l'organisation pour laquelle une personne travaille est un déterminant de son identité. Les individus démontrent ainsi le besoin de se sentir bien par rapport à eux-mêmes en travaillant pour un employeur particulier. Les résultats de l'étude de Lauzier et Roy (2011) indiquent qu'ils accordent une importance au fait de travailler pour une organisation humanitaire qui redonne à la société et de travailler pour un employeur qui respecte l'humain, les valeurs morales et éthiques.

Perception du processus de recrutement

Une deuxième catégorie d'antécédents présentée dans la littérature est la perception générale du processus de recrutement. La méta-analyse de Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones (2005) montre que ce facteur est corrélé à l'attraction organisationnelle ($p=0.42$) ($n=9069$). Les activités de recrutement sont perçues comme des signaux influençant la perception que les candidats se font des caractéristiques organisationnelles. Le choix de postuler pour un poste est influencé entre autres par la façon dont le candidat est traité lors du processus de recrutement, la qualité de l'information reçue ainsi que la validité et l'équité accordées aux instruments de sélection (Chapman, et al., 2005). Par ailleurs, certains chercheurs indiquent que les méthodes utilisées pour recruter (ex. : affichage dans le journal, agence d'emploi, référence d'un employé, etc.) sont reliées à deux critères d'efficacité des pratiques d'attraction, soient le nombre de candidatures reçues et les délais de vacance (Heneman & Berkley, 1999).

Caractéristiques du recruteur

Selon certains chercheurs, la personnalité et les comportements du recruteur sont deux caractéristiques qui influent sur l'attraction organisationnelle. La crédibilité et le pouvoir de persuasion des recruteurs semblent aussi avoir un impact sur la décision des candidats de postuler pour un poste ou d'accepter une offre d'emploi (Heneman & Berkley, 1999). Les candidats, disposant de renseignements incomplets au sujet d'une organisation, utilisent les caractéristiques des personnes chargées du recrutement comme source d'information afin de tirer des inférences quant aux caractéristiques d'une entreprise. Les résultats de la méta-analyse de Chapman,

Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones (2005), indiquent que la perception qu'à l'employé du recruteur influencerait le niveau d'attraction d'une organisation ($p=0.25$) ($n=247$).

Compatibilité candidat/organisation

Les recherches sur l'attraction organisationnelle mettent en valeur un dernier élément : celui d'assurer l'adéquation entre les besoins et aspirations des candidats et ceux de l'entreprise (Cable & Judge, 1997; Celani & Singh, 2011; Verquer, et al., 2003). La compatibilité candidat/organisation dépend de la congruence entre les besoins respectifs de l'individu et de l'organisation ainsi qu'entre les valeurs de l'organisation et celles du chercheur d'emploi. Les gestionnaires peuvent agir sur cet aspect, lors du recrutement, en mettant l'accent sur les attributs distinctifs de l'entreprise de manière à attirer des candidats ayant des caractéristiques ou personnalités similaires. En se basant sur la théorie du P-O fit, les études suggèrent que lorsque le chercheur d'emploi perçoit cette compatibilité, son attraction envers une entreprise se voit augmentée. L'incidence de l'adéquation candidat/organisation sur l'attraction organisationnelle a été montrée empiriquement par Chapman et ses collaborateurs (2005). Les résultats de leur méta-analyse montrent que le P-O fit perçu est le déterminant le plus significatif de l'intention de poursuivre un emploi chez une entreprise ($p=0.62$) ($n=448$).

Résumé des antécédents. Le tableau 2 présente l'ensemble des antécédents retenus pour l'attraction organisationnelle.

Tableau 2 : Les facteurs de l'attraction organisationnelle

Caractéristiques du travail et de l'organisation	Perception du processus de recrutement	Caractéristiques du recruteur	Compatibilité candidat/organisation
<u>Caractéristiques de l'emploi</u> - Rémunération - Aménagement du temps de travail - Nature (valeur du travail) - Latitude décisionnelle <u>Caractéristiques du milieu de travail</u> - Environnement de travail (plaisant, sain et sécuritaire) - Relations sociales et reconnaissance au travail - Gestion participative et communication - Occasions d'apprentissage et de développement <u>Caractéristiques liées à l'apparence de l'organisation</u> - Image organisationnelle - Réputation - Responsabilité sociale	- Façon dont le candidat est traité lors du processus - Qualité de l'information reçue - Validité et équité accordées aux instruments de sélection - Méthodes de recrutement	- Personnalité du recruteur - Comportements du recruteur - Recruteur crédible et convaincant	- Compatibilité entre les besoins individuels et organisationnels - Compatibilité entre les valeurs individuelles et organisationnelles

Les facteurs de la rétention du personnel

Au fil des ans, plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre et d'identifier les causes amenant les employés à rester à l'emploi d'une entreprise ou à la quitter. L'accent sera mis sur les facteurs positifs associés au concept de la rétention du personnel. Toutefois certaines études empiriques s'étant intéressées à la relation entre les antécédents organisationnels et l'intention de quitter seront abordées. Il est possible de croire que les facteurs qui motivent les employés à quitter l'organisation, lorsque perçus de manière positive en milieu de travail, peuvent aussi constituer des leviers permettant de fidéliser le personnel. Donc, au terme d'une revue de la littérature, les déterminants organisationnels de la rétention du personnel peuvent être regroupés en trois groupes distincts : les caractéristiques du milieu de travail (la culture organisationnelle, les occasions d'apprentissage et de développement), les caractéristiques de l'emploi (la charge de travail, la clarté des rôles, la latitude décisionnelle, la rémunération, l'aménagement du temps de travail, la valeur du travail) et les caractéristiques des relations sociales (le soutien social, la reconnaissance, la communication/participation).

Caractéristiques du milieu de travail

Il est sous-entendu que les travailleurs ont dans attentes par rapport à leur milieu de travail et que celles-ci influencent la décision de demeurer à l'emploi d'une entreprise. L'étude de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson et McGrath (2004), qui se base sur un échantillon de 1130 employés d'une grande entreprise de commerce au détail aux États-Unis, montre que diverses caractéristiques du milieu de travail sont reliées de manière significative à l'intention de quitter : les valeurs de l'organisation ($r = - 0.29$), les politiques de santé et sécurité au travail ($r = - 0.23$),

l'équité procédurale ($r = -0.27$) et l'équité distributive ($r = -0.29$). Selon les chercheurs, les occasions d'apprentissage et de développement constituent un autre moyen pour les organisations de retenir leurs ressources humaines. Des études récentes ont démontré que les employés qui perçoivent qu'on déploie des efforts pour développer leurs compétences, habiletés et connaissances ont tendance à rester au sein de l'entreprise. Les activités d'apprentissage sont appréciées par les travailleurs puisqu'elles leur permettent de s'adapter et de réussir dans leur emploi, d'échanger et de transmettre leurs connaissances, de se préparer à assumer de nouvelles tâches, d'acquérir les habiletés nécessaires pour occuper d'autres postes ainsi que de développer leur employabilité (Arcand, et al., 2010; Fabi, et al., 2010; St-Onge, et al., 2013). Par ailleurs, il est noté que, faute de possibilité d'apprentissage et de développement, plusieurs employés considéreraient quitter leur emploi (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Harter, et al., 2002; Wilson, et al., 2004). Les résultats de l'étude de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson et McGrath (2004) montrent que les occasions d'apprentissage sont corrélés à l'intention de quitter ($r = -0.29$).

Caractéristiques de l'emploi

Les caractéristiques de l'emploi rassemblent les attributs spécifiques reliés à un poste. Les emplois doivent posséder certaines caractéristiques afin d'inciter les travailleurs à rester au sein d'une entreprise. Avoir une charge de travail adaptée aux capacités des travailleurs et disposer des ressources ainsi que de l'équipement adéquat pour répondre aux exigences de travail sont des éléments soulevés par certains chercheurs (Arcand, et al., 2010; Wilson, et al., 2004). De plus, les employés démontrent le besoin de savoir ce qui est attendu d'eux dans le cadre de leur travail (les objectifs et les attentes se devant d'être clarifiés par les gestionnaires) (Harter, et al., 2002;

Wilson, et al., 2004). Un autre facteur qui s'illustre comme ayant une influence sur la rétention du personnel est celui de la latitude décisionnelle. Elle permet à l'employé de prendre des décisions quant à son travail, d'utiliser ses compétences et de décider des moyens pour accomplir ses tâches. Des études empiriques ont montré que l'autonomie exerce un effet négatif sur l'intention de quitter (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Wilson, et al., 2004). Plusieurs chercheurs font aussi mention de la rémunération globale comme facteur ayant une incidence sur la rétention de la main d'œuvre (Arcand, et al., 2010; Currie & Carr Hill, 2012; Fabi, et al., 2010; Price, 2001). Les employés sont plus portés à rester en emploi lorsqu'ils disposent d'une structure de rémunération égalitaire et de récompenses pécuniaires basées sur le mérite (Dubois, et al., 2009; Wright & Bonett, 2007). De nombreux chercheurs soutiennent toutefois que ce facteur joue un rôle de second plan en matière de fidélisation puisque, lorsque l'employé se sent bien au travail, le salaire serait jugé moins important (Dubois, et al., 2009; Harter, et al., 2002; Wright & Bonett, 2007). Par ailleurs, les récompenses pécuniaires pouvant être facilement égalées ou surmontées par les concurrents, les employeurs ont intérêt à ne faire pas de la rémunération l'unique facteur de la fidélisation du personnel. Un autre antécédent des caractéristiques de l'emploi qui influe sur la décision de rester est la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail. Les pratiques d'aménagement du temps de travail regroupent un ensemble de mesures qui permettent à l'employé d'avoir plus d'autonomie pour organiser son horaire et d'équilibrer son travail et ses activités personnelles. Plusieurs recherches soulèvent qu'une absence de pratiques d'aménagement du temps de travail ou de conciliation travail-vie personnelle est reliée à l'intention de quitter (Arcand, et al., 2010; Wilson, et al., 2004) et aux départs volontaires (Currie & Carr Hill, 2012; Grawitch, et al., 2006). Les écrits scientifiques montrent également que la

valeur du travail semble être un aspect de plus en plus important pour les employés, surtout pour ceux qui désirent demeurer en poste. Le travail accompli doit être valorisant, c'est-à-dire avoir un sens pour la personne. Les employés ont des attentes par rapport à leur travail, ils veulent un travail stimulant qui comporte un certain nombre de défis. Par ailleurs, les résultats de l'étude d'Arcand, Tellier et Chrétien (2010), effectuée auprès d'un échantillon de fonctionnaires québécois âgés de plus de 35 ans (n=4820), montrent que les répondants valorisent les tâches qui vise à aider les plus démunis ainsi qu'à accroître le bien-être collectif de la société. Les gestionnaires doivent ainsi offrir plus qu'un *job* puisqu'un travail qui comporte des tâches répétitives et peu motivantes contribuerait à moyen terme aux départs des employés (Dubois, et al., 2009; Fairlie, 2011; St-Onge, et al., 2013; Wilson, et al., 2004).

Caractéristiques des relations sociales

La qualité des relations sociales est un facteur ayant une forte incidence sur la rétention du personnel. Avoir de bonnes relations avec les collègues de travail et savoir que l'on peut compter sur le soutien de son entourage en cas de besoins sont deux éléments qui ont un impact sur la décision de rester en emploi (Arcand, et al., 2010; Price, 2001; Wilson, et al., 2004). Les résultats de l'étude d'Amin et Akbar (2013) montrent une relation significative entre les bonnes relations au travail et l'intention de quitter ($r = -0,50$) (n=212). Le gestionnaire joue aussi un rôle clé dans le processus de soutien offert au travail. Il a été démontré dans la littérature que le départ d'un employé a souvent pour cause le manque de reconnaissance d'un supérieur hiérarchique et les mauvaises relations avec les cadres supérieurs (Currie & Carr Hill, 2012; Dubois, et al., 2009; Grawitch, et al., 2006; Harter, et al., 2002). Les employés ont le besoin de connaître les résultats

de leur travail, de sentir que leur contribution est appréciée. Les relations sociales comprennent aussi un autre facteur, celui de la communication. La communication peut prendre différentes formes, elle peut faire partie de systèmes structurés ou non structurés. Les résultats de l'étude de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson et McGrath (2004) indiquent que la bonne communication serait reliée négativement à l'intention de quitter ($r = -0.25$). Afin de faire de ce facteur un levier de fidélisation du personnel, l'entreprise doit mettre en place des mesures qui permettent aux employés d'être informés des grandes orientations de l'entreprise, d'être consultés sur les enjeux qui touchent leur travail, de s'exprimer et de prendre des décisions quant à leur emploi (Fabi, et al., 2010).

Résumé des antécédents. Le tableau 3 présente l'ensemble des antécédents retenus pour la rétention du personnel.

Tableau 3 : Les facteurs de la rétention du personnel

Caractéristiques du milieu de travail	Caractéristique de l'emploi	Caractéristiques des relations sociales
<ul style="list-style-type: none"> - Culture organisationnelle - Occasions d'apprentissage et de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Charge de travail - Clarté des rôles, objectifs et attentes - Latitude décisionnelle - Rémunération - Aménagement du temps de travail - Valeur du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien social - Reconnaissance au travail - Communication et Participation

Les études empiriques sur les facteurs de l'attraction et de la rétention

Afin de raffiner notre compréhension des antécédents de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel, les résultats de trois études qui se sont penchées sur les facteurs influant la capacité d'attraction-rétention des entreprises sont présentés. Ces études fournissent de l'information riche et détaillée permettant d'obtenir un aperçu des pratiques mises en place en entreprise dans le but d'attirer et de retenir leurs ressources humaines.

Brunette (2012)

Dans son étude, Brunette (2012) tente d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) qui correspondent aux valeurs au travail de la génération Y et qui permettent de favoriser l'attraction et la rétention. Pour ce faire, l'auteur a eu recours à des entrevues semi-structurées réalisées auprès de dirigeants d'entreprises, de professionnels RH et d'employés de quatre PME québécoises œuvrant dans le secteur de la construction (n= 20). Le canevas de Saba et coll. (2008) a servi de base pour déterminer les principales dimensions du PGRH à l'étude. L'auteure s'est aussi basée sur la théorie de Wils et coll. (2007) pour identifier les principales valeurs au travail de la génération Y et sur l'étude de Heneman et Berkley (1999) pour formuler les questions permettant de mesurer le niveau d'attraction et de rétention. Les résultats de cette recherche qualitative mettent en évidence l'efficacité relative de certaines pratiques RH en matière d'attraction-rétention.

Trois PGRH se distinguent particulièrement. Elles ont reçu un très fort appui de la part des répondants. La communication bidirectionnelle et illimitée (reliée à la valeur de sécurité et

d'autonomie) ressort comme le premier facteur d'attraction et de rétention. Les employés ont indiqué, lors des entrevues, avoir le besoin de sentir au quotidien : que leur superviseur est disponible, de recevoir de la rétroaction sur leur travail et de connaître le pouls de l'entreprise. Afin de favoriser ce besoin de communication informelle et illimitée, les gestionnaires adoptent une attitude dite « porte ouverte ». Ils essaient aussi de partager les stratégies d'affaires de l'entreprise de manière à répondre aux questions et préoccupations des employés. Les activités de socialisations au travail et hors travail ressortent comme un autre facteur important à l'attraction et à la rétention des RH. Ces activités, associées à la valeur de bienveillance, sont jugées importantes puisqu'elles permettent d'établir un meilleur climat de travail et un esprit d'équipe, ce qui contribue à l'établissement de relations interpersonnelles de qualité et à l'intégration des employés au sein de leur entreprise. Une dernière PGRH qui a reçu un très fort appui de la part des répondants est la liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail (reliée à la valeur d'autonomie). Les politiques de vacances, les congés mobiles et les semaines comprimées sont des pratiques appréciées et recherchées par les employés chez un employeur.

Six pratiques de GRH ont obtenu un fort appui quant à leurs effets sur l'attraction et la rétention. La première pratique est celle de la conciliation travail-vie personnelle (associée à la valeur de sécurité de la génération Y). Elle est appuyée par treize des seize répondants. Les mesures de conciliation travail-vie personnelle qui semblent être les plus appréciées sont : les possibilités d'avoir un régime d'assurance flexible et individualisé, les conditions de travail qui tiennent compte du mieux-être et du style de vie des employés et les avantages qui touchent la santé et le bien-être au travail. Une deuxième pratique jugée fort importante par une majorité des

participants est celle du travail stimulant qui comporte des responsabilités mixtes et motivantes (relié à la valeur de stimulation). La diversité des tâches et les défis au travail sont deux caractéristiques du travail associées à la capacité d'attirer et de retenir la main d'œuvre. Les employés semblent aussi intéressés par un environnement qui valorise la créativité et l'innovation au travail. Cette troisième pratique serait reliée à la valeur d'autonomie des Y. Comme quatrième source d'attraction et de rétention, on retrouve les mesures de gestion participative (associées à la valeur du pouvoir). Elles prennent la forme, au sein des entreprises, de processus d'implication dans la prise de décision, de focus group, de méthodes permettant la délégation des responsabilités et autres. Les opportunités de carrière ressortent à titre de cinquième facteur considéré dans la décision de postuler pour un poste ou de demeurer au sein de l'entreprise (relié à la valeur de réussite). Les répondants ont indiqué avoir de fortes attentes envers leur employeur quant aux possibilités d'avancement de carrière offertes et la présence de mesures favorisant leur employabilité. Un sixième facteur, qui peut lui aussi être associé à la valeur de réussite, est la reconnaissance des compétences des employés. Les gestionnaires démontrent de la reconnaissance au moyen d'évaluation de rendement et de l'individualisation des conditions de travail, plutôt que, par exemple, des mesures formelles et uniformes basées sur l'ancienneté. Une dernière PGRH fortement appuyée par les répondants est la gestion socialement responsable (reliée à la valeur d'universalisme). Les résultats indiquent que les employés accordent une importance à l'image de l'employeur lors de leur recherche d'emploi et dans leur intention de rester au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. L'image organisationnelle permettrait également aux employés d'évaluer la compatibilité de leurs valeurs avec celles de l'organisation.

Les résultats de l'étude viennent appuyer modérément certaines PGRH comme facteurs d'attraction et de rétention. L'une d'entre elles est le travail d'équipe (relié à la valeur de bienveillance des Y). Il constitue un facteur d'attraction et de rétention pour 10 des 16 répondants. Le travail d'équipe est jugé important pour certains, car il permet de collaborer avec les collègues de travail et d'assurer une meilleure résolution de problèmes. Une seconde pratique est la perception de l'équité et de l'objectivité (associée à la valeur d'universalisme). Les résultats pour cette PGRH varient en fonction de la définition que les répondants accordent aux notions d'équité et d'objectivité. Ils semblent toutefois que certains éléments (ex. : objectifs de travail, conditions de travail et évaluation du rendement) sont jugés plus équitables lorsqu'ils sont établis sur une base individuelle. Une dernière pratique ayant obtenu des résultats modérés est la rémunération globale concurrentielle (reliée à la valeur du pouvoir). Elle ne semble pas, à elle seule, représenter un facteur déterminant de l'attraction et la rétention du personnel. Les employés recensés accordent une plus grande importance aux avantages sociaux qu'au salaire. Il semble ainsi que les entreprises ont davantage intérêt, pour attirer et retenir leurs RH, à miser sur les avantages de travail flexible et les mesures de support à la conciliation travail-vie personnelle plutôt qu'offrir une rémunération concurrentielle. Selon les données recueillies, deux pratiques de GRH ne peuvent être retenues comme des facteurs d'attraction et de la rétention, ayant reçu un faible appui de la part des répondants. Il s'agit de la présence de la technologie de l'information et des communications (reliée à la valeur de stimulation) et des opportunités de formation continue (associées à la valeur de réussite). Ces pratiques sont considérées par les employés comme des mesures « normales » présentes au sein de la plupart des milieux de travail.

Guinchard et coll. (2012)

La recherche de Guinchard et coll. (2012) explore les facteurs d'attraction-rétention de deux entreprises œuvrant dans le domaine de la gériatrie : l'une du Bas-Saint-Laurent au Québec et l'autre du Canton de Vaud en Suisse. Pour ce faire, les auteurs ont eu recours à un devis de recherche mixte et ont utilisé les méthodes suivantes de cueillette des données : questionnaires distribués auprès de gestionnaires (ensemble des établissements du Bas-Saint-Laurent et 69 institutions vaudoises), focus groups (41 infirmières suisses et 20 québécoises), questionnaires administrés via le web (625 infirmières suisses et 213 québécoises) et entrevues semi-structurées (13 gestionnaires et décideurs politico-administratifs). Les mesures d'attraction et de rétention intégrées aux guides d'entrevue et aux questionnaires ont été élaborées sur la base du modèle de Tourangeau et coll. (2010). Afin de se représenter les pratiques organisationnelles qui touchent les travailleurs québécois, l'attention a été mise sur les résultats de recherche qui touche les établissements du Bas-Saint-Laurent.

Les résultats de la recherche pointent, entre autres, des facteurs qui nuisent à la capacité d'attraction des établissements. Selon les gestionnaires, l'image négative du domaine de la gériatrie, le manque d'attrait pour la profession ainsi que la nature des tâches (routinière, monotone, manque de défis) sont trois facteurs pouvant expliquer la pénurie d'infirmières en soins aux aînés. La recherche soulève aussi divers facteurs qui agissent comme des leviers pour l'attraction. L'autonomie dans le travail arrive en tête de liste, citée à maintes reprises par les employés lors des entrevues. Le fait de se voir accorder une grande autonomie au travail est perçu comme un moyen de se sentir valorisé dans son travail. D'autres facteurs tels que la fonction

hiérarchique, la formation, le contact avec la clientèle, les relations avec les collègues, les horaires de travail et la proximité sont également des éléments du travail jugés attrayants par les employés. Parmi les facteurs jugés moins importants dans la décision de postuler pour un poste, on retrouve le salaire et le rôle du leader, arrivant en fin de classement des facteurs d'attraction.

Pour ce qui a trait aux facteurs de la rétention du personnel, les résultats montrent que la dimension relationnelle du travail est perçue de manière positive par l'ensemble des répondants. Parmi les facteurs qui incitent le plus à demeurer en emploi, on note : le contact avec la clientèle, l'ambiance de travail, l'environnement de travail et la reconnaissance des patients. Il semble que la relation établie avec la clientèle, la possibilité d'échanger sur des expériences de vie et de faire une activité avec le patient sont des éléments qui contribuent à valoriser le travail et qui incitent les infirmières à rester en poste. La reconnaissance des clients compte aussi pour beaucoup. L'impression qu'ont les employés que leur travail a des effets positifs sur le client leur procure un sentiment de devoir accompli. Par ailleurs, les infirmières étant appelées à travailler souvent en équipe, la dynamique d'équipe est un élément jugé important dans l'intention de demeurer en emploi. Lors des entretiens, les participants ont indiqué qu'une bonne collaboration avec les collègues permet d'échanger sur les situations de travail, de valider les options de soins possibles, de partager des connaissances ainsi que de ventiler quant aux difficultés vécues au travail. La dimension du travail d'équipe favorise aussi l'entraide entre les membres de l'équipe et contribue au maintien d'une bonne ambiance de travail. Les résultats de la recherche montrent également que, pour les travailleurs qui ont à assumer des charges familiales, domestiques ou autres, les mesures d'aménagement du temps de travail sont un facteur central de la décision de rester en

poste. Les données recueillies indiquent en outre que les établissements, qui offrent des possibilités de carrière, arrivent à mieux fidéliser leur personnel.

Dodeler et Tremblay (2011)

Dans leur recherche, Dodeler et Tremblay (2011) examinent et comparent les stratégies d'attraction et de rétention utilisées par deux entreprises québécoises ; l'une œuvrant dans le secteur du multimédia (regroupe 250 employés) et l'autre spécialisé dans le secteur des services (compte 800 employés). Les auteurs ont analysé les données recueillies suite à des entrevues réalisées auprès de sept employés de la première entreprise et huit employés de la seconde. Les principaux résultats de cette recherche qualitative sont les suivants.

Le climat de travail est une caractéristique perçue de manière positive par la majorité des répondants, particulièrement de l'entreprise du multimédia. On note une grande ouverture et une bonne communication avec les collègues et les superviseurs ainsi que des relations basées sur la confiance et le respect. Un facteur d'attraction et de rétention offert par les deux entreprises qui semblent être apprécié par l'ensemble des employés est le mode de gestion participative. Dans le cadre de leur travail, ils ont l'occasion de travailler en équipe et d'échanger sur divers projets. Pour la première entreprise, les possibilités de travailler à proximité des membres de l'entreprise contribuent à assurer un bon climat de travail et la rétention du personnel. Les répondants des deux entreprises soulignent aussi être satisfaits de l'autonomie dont ils jouissent au travail. On observe peu de supervision directe, les échanges se faisant principalement sous la forme de discussions. Une autre stratégie, visant l'attraction et la rétention du personnel, mise en place

chez ces entreprises sont les occasions de développement des compétences qui se fait par le biais de formation interne et externe, de mentorat, etc. Les programmes de formation et de gestion de carrière présents chez les deux entreprises permettent de mieux fidéliser les employés. Les défis au travail sont aussi une manière d'aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et les perfectionner afin qu'ils deviennent « des experts dans leur domaine ».

La recherche soulève des résultats intéressants quant au facteur du salaire, surtout pour l'entreprise du multimédia. Les employés plus jeunes des deux entreprises soulignent ne pas être rémunérés au niveau du salaire du marché. Pour les répondants de l'entreprise du secteur des services, le salaire offert est jugé insuffisant et certains en viennent même à dire que cela a pour effet de dévaloriser la qualité de leur travail. En vue d'accroître l'attraction et la rétention des RH, cette entreprise a mis en place un système de bonus de rendement sous forme de points pouvant être échangés contre des services. Toutefois, d'après les réponses des répondants, le système de récompense par point ne semble pas être une pratique suffisante pour susciter l'attraction et inciter les employés à demeurer au sein de l'entreprise. Quant aux employés de l'entreprise du multimédia, malgré les salaires peu élevés, ils ne semblent pas vouloir quitter leur entreprise pour autant. Ils disent bénéficier au sein de leur entreprise d'occasions d'apprentissage et de perspectives de carrière, de très bonnes conditions de travail et d'une belle qualité de vie au travail. Ces facteurs permettent de contrebalancer la rémunération jugée moins satisfaisante, les incitant ainsi à rester au sein de l'entreprise.

Les résultats mis de l'avant dans cette recherche montrent également la variété de mesures visant la conciliation travail-vie personnelle qui peuvent être offertes par les entreprises en vue de susciter l'attraction et de la rétention des RH. Les deux entreprises vont au-delà des mesures légales ou « traditionnelles » en offrant des pratiques plutôt créatives afin de permettre aux travailleurs d'équilibrer leur travail et leur vie privée. Cette stratégie vise entre-autres à combler les attentes des employés plus jeunes quand à leur besoin de concilier travail et famille et celles des travailleurs plus âgés qui ont trait aux bénéfices associés par exemple à la retraite, à la reconnaissance des années de services, etc. Or, les deux entreprises offrent des horaires de travail flexible (heures de travail flexibles, possibilité de réduction du temps de travail, temps partiel et télétravail), des congés légaux pour cause de maladie et des régimes d'assurances collectives, toutes des mesures appréciées par l'ensemble des répondants. Outre ces pratiques, l'entreprise de multimédia offre : des laissez-passer mensuels pour le transport en commun, des massages, des plateaux de fruits frais à tous les jours, du temps de travail pour l'enseignement (éducation/formation), du covoiturage, des possibilités d'abonnement au club social de l'entreprise (ex : karting, golf, party de Noël, etc.) ainsi que des primes en argent pour les candidats référés et embauchés. Quant à l'entreprise du secteur des services, elle offre : des retraites progressives et fonds de pension, un service de cafétéria, des programmes d'aide aux employés (PAE), une garderie en milieu de travail, des possibilités d'abonnement à un club sportif, des séances de sport après les heures de travail (ex : yoga, kick boxing), un service de nettoyeur, le stationnement gratuit ainsi qu'une récompense pour l'embauche de candidats référés par l'employé. Dodeler et Tremblay (2011) concluent en mentionnant que ces pratiques de

conciliation travail-vie personnelle se doivent d'être accompagnées d'un management participatif, afin de favoriser l'attraction et la rétention des ressources humaines.

Partie III : Les pratiques organisationnelles

Les concours *Défi employeurs inspirants* et *Psychologically Healthy Workplace Awards* soulignent le positionnement exceptionnel de certaines entreprises qui ont su se démarquer en développant un milieu de travail sain. Ils montrent comment elles ont réussi à mettre en valeur le bien-être de leurs employés par diverses pratiques organisationnelles.

Défi employeurs inspirants

Le *Défi employeurs inspirants* vise à récompenser les employeurs qui adoptent des pratiques innovatrices en matière de gestion des ressources humaines, pratiques qui favorisent le bien-être des employés et contribuent à améliorer la performance organisationnelle (Défi employeurs inspirants, 2012). Cet événement est organisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) qui regroupe près de 9000 membres, des professionnels en GRH et des relations industrielles (<http://www.portailrh.org>). Le concours se fait aussi en collaboration avec Towers Watson, (une société de service-conseil qui offre entre autres des solutions en matière de GRH), le journal *Les Affaires* (média de nouvelles dans le monde des affaires au Québec) et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec qui y collabore depuis près de 11 ans.

Le processus de sélection des employeurs inspirants repose sur les résultats d'un sondage effectué auprès d'un échantillon d'employés pour chacune des entreprises qui participent au concours. Le sondage comprend deux grands volets : le degré d'engagement des employés à l'égard de l'organisation et l'appui de l'organisation à la santé et à un sain environnement de travail. Il comporte aussi une question ouverte visant à recueillir les commentaires des employés quant aux

mesures inspirantes prises par leur entreprise et sur ce qui les rendent fiers d'en faire partie (*Défi employeurs inspirants*, 2012). Les résultats des sondages sont ensuite analysés par un jury composé de professionnels et d'experts en RH. Ce jury a la tâche de départager les entreprises afin de sélectionner celles les plus inspirantes. Les lauréats sont choisis selon trois catégories : la petite entreprise (50 à 199 employés), la moyenne entreprise (200 à 499 employés) et la grande entreprise (500 employés et plus).

Les entreprises inspirantes - Édition 2012

Voyons maintenant comment certaines organisations qui figurent au sommet du palmarès *Défi employeurs inspirants* ont réussi à développer un milieu de travail sain et agréable pour leurs employés. Les éléments qui seront abordés rejoignent les thématiques soulevées lors des entrevues conduites avec les représentants d'entreprises soient : la culture organisationnelle et les pratiques RH inspirantes. Aux fins de cette recherche, un dernier élément a été ajouté, celui de la capacité d'attraction et de rétention.

Provigo

Provigo est affilié, depuis 1998, au groupe Loblaw, l'un des plus importants employeurs du secteur privé qui emploie près de 30 000 travailleurs dans la province de Québec. Il s'agit de l'un des principaux détaillants en alimentation du pays avec plus de 400 supermarchés (<http://provigo.ca>). L'entreprise s'est donné comme vision de « créer une entreprise dans le domaine de l'alimentaire à la fois moderne et bien d'ici, qui répond aux besoins des consommateurs » (<http://provigo.ca>). La bannière Provigo s'est vue décerner le prix du *Défi*

employeurs inspirants 2012 dans la catégorie grande entreprise. Elle est une entreprise inspirante notamment par les valeurs qu'elle a su intégrer au sein de ses établissements et par les avantages qu'elle offre à ses employés.

La culture organisationnelle

De manière à déterminer les valeurs présentes dans la culture organisationnelle, les dirigeants de Provigo ont opté pour une approche ascendante. Ils ont créé des groupes de travail composés d'un certain nombre d'employés qui se devaient de représenter les besoins, intérêts et préoccupations de leurs collègues. Ils ont fait ressortir, d'un commun accord, plusieurs principes qui représentent aujourd'hui les grandes valeurs de Provigo : respecter les autres, le client d'abord, avoir la communauté et l'environnement à cœur, s'améliorer jour après jour (*Défi employeurs inspirants*, 2012).

L'implication des employés dans le choix des valeurs organisationnelles a permis, selon Guy St-Pierre, vice-président escompte et Pierre Danvoy, vice-président exploitation, de susciter une meilleure cohésion des membres et un sentiment d'appartenance à l'organisation :

Mais c'est valeurs là dans une entreprise aussi grande que la nôtre a été décidée par les collègues, par les collègues du plancher, par les gens qui travaillent dans l'organisation. Les gens se reconnaissent, c'est eux qui l'ont décidé. C'est 3000 collègues qu'on a rencontrés à travers le Canada, donc ça leur appartient et fait en sorte que ça donne une légitimité à l'organisation. (*Défi employeurs inspirants*, 2014)

Les valeurs de Provigo se concrétisent dans les actions et les décisions entreprises par les gestionnaires et les employés. Ceci est notamment illustré par la valeur (avoir la communauté et l'environnement à cœur) qu'ils ont intégrée au centre de certaines de leurs activités. L'entreprise

est engagée auprès de la communauté dans plusieurs causes telles que le *Club des petits déjeuners du Québec*, le *Déjeuner pour apprendre* et les *Clubs Garçons et Filles du Canada* par l'entremise de leur fondation, Fondation pour les enfants Choix du Président^{MD} (FECP) (<http://provigo.ca>). Ces pratiques contribuent à démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les pratiques RH inspirantes

Lors de l'entrevue, les dirigeants de Provigo insistent sur l'importance accordée à la communication. Celle-ci occupe une grande place dans les activités de l'entreprise et est soutenue par leur grand plan de communication. Ce plan prévoit des rencontres quotidiennes (à l'ouverture et aux quarts de travail de soir) avec les employés de chaque supermarché. Lors de ces rencontres, on discute des ventes de la veille, du plan de match pour la journée, des façons d'améliorer la qualité des services et on y souligne les bons coups de certains employés, les anniversaires, les félicitations des clients, etc. Trois à quatre fois par année, les dirigeants rencontrent également l'ensemble des employés pour discuter du plan stratégique, question de se parler « des vraies affaires » (Défi employeurs inspirants, 2012). Des groupes de travail sont mis en place pour aborder les grands enjeux. Puis, afin d'évaluer certaines idées mises de l'avant, des études pilotes sont conduites dans certaines succursales pour ensuite, le cas échéant, être étendues à l'ensemble des établissements. Provigo a ainsi mis en place diverses pratiques pour soutenir une bonne communication bidirectionnelle dans son organisation. Les employés sont bien informés des objectifs et des orientations de l'entreprise, on les consulte régulièrement, leur offre la possibilité de s'exprimer et prendre des décisions liées à leur travail. Ce management

participatif permet aussi, dans une certaine mesure, de clarifier le rôle des employés pour qu'ils puissent travailler ensemble afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Cette communication repose principalement sur le principe que chaque personne ressent qu'elle est considérée et nécessaire à l'entreprise. « Les gens veulent être impliqués, les gens veulent être partie prenante du projet et quand ils se voient écoutés, ils font partie de l'équipe, y sont avec nous, donc on voit une amélioration rapide », affirme M. Guy St-Pierre et Pierre Danvoy (Défi employeurs inspirants, 2012). Par ailleurs, selon les dirigeants de Provigo, prendre le temps d'être avec les employés et de les écouter sont les plus belles choses qu'ils puissent leur offrir. Dans cette entreprise, les gestionnaires essaient aussi d'être attentifs aux besoins de leurs ressources humaines. Récemment, ils ont demandé aux employés ce qu'ils pouvaient faire pour améliorer leur bien-être au travail. Plusieurs éléments en sont ressortis et ont été mis en place : avoir accès à un gym et des douches sur les lieux de travail ainsi qu'à des revues, une télévision et divers jeux dans la salle dîner (Défi employeurs inspirants, 2012). Il s'agit certes de petites choses, mais qui, au quotidien, font en sorte d'améliorer la qualité de vie au travail du personnel.

La capacité d'attraction et de rétention

Le roulement du personnel est une problématique bien connue des chaînes alimentaires et Provigo n'y échappe pas. Selon certaines données présentées dans un article du journal *Les affaires*, le taux de roulement de l'entreprise en 2010 était de 50% (Froment, 2012). Depuis 2010, les dirigeants de l'entreprise ont mis en place plusieurs pratiques organisationnelles, dont celles identifiées précédemment pour améliorer la situation. Ils ont notamment misé sur les pratiques

jugées moins satisfaisantes par les employés, celles relatées lors du sondage annuel sur le degré d'engagement du personnel. Les données obtenues, lors du sondage de l'engagement de 2012, montrent que le taux d'engagement des employés a augmenté, atteignant maintenant 81% en 2012. De plus, le taux de roulement du personnel a connu une chute importante passant de 50% à 33%. Ce taux est considéré comme relativement bon selon le vice-président escompte compte tenu du nombre important d'étudiants employés par Provigo (Froment, 2012).

DuProprio

Depuis sa création en 1997, la société DuProprio est en pleine croissance (elle est arrivée 13^e au palmarès Leader de la croissance 2008). C'est l'un des plus importants réseaux internet spécialisés dans le domaine de l'immobilier sans commission au Canada. Sa mission est celle : « d'offrir un service immobilier de vente assistée, à la fois humain, professionnel, intègre et novateur permettant aux propriétaires canadiens de vendre leur propriété de façon éclairée et d'en retirer le meilleur bénéfice » (<http://duproprio.com>). Cette entreprise s'est vue décerné le prix du *Défi employeurs inspirants* 2012 dans la catégorie moyenne entreprise. Elle se distingue comme employeur notamment par la qualité de son processus d'intégration des nouveaux employés.

La culture organisationnelle

Le service à la clientèle se retrouve au cœur de la philosophie d'entreprise de DuProprio. Les employés s'identifient à la mission de l'entreprise et véhiculent par leurs gestes au quotidien cette passion pour le client. Selon le co-président et fondateur, Nicholas Bouchard, il s'agit d'un projet inspirant pour les employés: « en tant que fondateur de cette business là, c'est quelque chose qui

me touche beaucoup parce que les gens qui viennent contribuer au projet le font avec leurs tripes sur la table, avec leur cœur puis ils y croient vraiment. » (Défi employeurs inspirants, 2012). Au sein de cette entreprise, il existe un fort esprit d'équipe et une ambiance familiale : « c'est une grande famille, les gens ont un sentiment d'appartenance très très fort c'est ce qui ressort beaucoup quand on fait des sondages de climat organisationnel », affirme M.Bouchard (Défi employeurs inspirants, 2012).

Au niveau des valeurs sociales, DuProprio démontre une préoccupation sociale en s'engageant auprès d'une dizaine d'équipes de soccer à travers le Canada. Ces commandites visent à encourager l'activité physique et la camaraderie chez les jeunes de 8 à 12 ans. L'entreprise vient également en aide, à certaines occasions, à la communauté. Par exemple, elle a porté main-forte aux sinistrés lors de l'inondation survenue en Montérégie au printemps 2011 (<http://duproprio.com>).

Les pratiques RH inspirantes

Selon le co-président et fondateur de DuProprio « les ressources humaines commencent à la base par qui ont est en tant qu'entrepreneur » (Défi employeurs inspirants, 2012). Le souci pour le bien-être du personnel se voit particulièrement dans le processus d'accueil et d'intégration aux nouveaux employés que l'entreprise a développé. Il s'agit d'une approche 360 qui permet de transmettre des renseignements à chaque employé quant à la philosophie de l'entreprise, ses fondements et ses politiques. Le programme d'accueil et d'intégration vise aussi à accompagner l'employé de manière à le familiariser rapidement avec son environnement de travail et à

l'intégrer aisément à l'équipe. À cet égard, Nicholas Bouchard mentionne : « cette étape là est cruciale pour nous, c'est un point super important, on veut s'assurer que l'employé dès les premières heures, les premières minutes, sente qu'il fait partie de la *famille*. » (Défi employeurs inspirants, 2012). Lors de la journée d'accueil, l'employé est informé des résultats qu'il a obtenus lors du processus de recrutement, il rencontre son supérieur immédiat et l'équipe de travail puis il est invité à dîner afin de mieux connaître et d'échanger avec ses nouveaux collègues et gestionnaires. Ensuite, durant la première semaine de travail, l'employé visite le personnel de chaque département (le service à la clientèle, le service des ventes, l'équipe informatique et du marketing) et ce, peu importe son poste d'embauche. Ceci lui permet de découvrir les projets sur lesquels différentes équipes travaillent et de mieux connaître les divers services offerts par l'entreprise. La recrue va également sur la route pour découvrir la façon dont le service est livré aux clients et l'expérience que vivent les clients. Cette pratique d'accompagnement sert notamment à donner de la formation sur le terrain de manière à fournir à l'employé les outils dont il aura besoin par la suite pour exercer son travail. Bref, ce sont tous des aspects du processus d'intégration qui sont grandement appréciés par les employés et qui contribuent à faire de cette pratique RH un succès chez cette entreprise.

Une fois les candidats intégrés, DuProprio essaie de conserver le niveau d'engagement du personnel par la mise en application de diverses pratiques organisationnelles. Une pratique qui semble être particulièrement appréciée par les employés chez DuProprio est la transparence dans la communication. Il est important pour le co-président que les employés soient au courant de tout ce qui se passe dans la compagnie. Afin de favoriser une bonne communication avec le

personnel, l'entreprise a mis sur place une infolettre hebdomadaire. À toute les semaines, les employés reçoivent de l'information sur les résultats de l'entreprise, le développement de nouveaux produits, le trafic sur les sites web, les projets marketing spéciaux, les tournois de soccer commandités, le calendrier des événements marketing, etc. (Défi employeurs inspirants, 2012). On profite également de ce moyen de communication pour y faire des témoignages et souligner les bons coups de la semaine des employés. Il s'agit alors d'une façon pour les gestionnaires de rendre visible la reconnaissance au travail en soulignant et félicitant publiquement, par exemple, les réalisations particulières de certains employés.

La capacité d'attraction et de rétention

Ce qui permet à DuProprio de se démarquer comme employeur est sa réputation et son image. Lors de son entrevue pour le concours *Défi employeurs inspirants*, le fondateur, Nicholas Bouchard affirme que la marque y est pour beaucoup dans le succès de l'entreprise. Les gens s'identifier à la mission qui est d'aider les personnes à épargner des centaines et des milliers de dollars en commission en les appuyant dans les démarches pour vendre leurs propriétés. Les employés éprouvent aussi du plaisir à vendre les produits et services offerts par la compagnie. Ainsi, depuis 2010, DuProprio est ainsi passé de 150 à 300 employés. Pour sélectionner les meilleurs candidats, l'entreprise a profilé au fil du temps son processus de recrutement. Des conseillères ont reçu une formation spécialisée sur les différents types de postes au sein de l'entreprise de manière à mieux déterminer les besoins de chaque poste et le profil des employés à succès pour chacun des emplois. Le fondateur est conscient que c'est par la différence en personnel qu'on arrive à développer une équipe complète toutefois, il soutient : « [...] il y a

quand même des attributs de base qui sont nécessaires d'avoir pour être certain d'avoir des gens qui reste longtemps dans la compagnie qui vont évoluer dans la compagnie, aussi c'est super important pour nous » (Défi employeurs inspirants, 2012). De plus, il renchérit en mentionnant que « le talent attire le talent », ce qui contribue à faire rayonner l'entreprise en tant qu'employeur. On peut donc ici établir un lien entre les mesures entreprises pour le recrutement du personnel chez DuProprio et la théorie de la compatibilité candidat-organisation, compatibilité que l'entreprise semble rechercher.

D.L.G.L.

D.L.G.L., établie depuis 1980, se spécialise dans la conception de systèmes intégrés de GRH pour la grande entreprise à travers le Canada ainsi que ses filiales américaines. Cette entreprise s'est donné pour mission :

[La] spécialisation unique dans la conception, l'implantation et le support complet de systèmes évolués de la gestion des ressources humaines, de la paie, de la gestion de la main d'œuvre, de régime de retraite, de la gestion des talents, de Portails employés et gestionnaires, utilisant les meilleurs outils standardisés par le marché et privilégiant la qualité plutôt que le volume. (<http://dlgl.com>)

Cette petite firme localisée à Blainville, qui compte 87 employés, se démarque nettement comme employeur. Elle a remporté, dans la catégorie petite entreprise, un prix au *Défi employeurs inspirants* (anciennement connus sous le nom *Défi meilleurs employeurs*) pendant neuf années consécutives. D.L.G.L. est un employeur inspirant notamment grâce à sa philosophie de gestion et à ses pratiques visant à assurer une qualité de vie au travail à ses employés.

La culture organisationnelle

La philosophie de D.L.G.L. met en avant plan une qualité de vie pour tous, soit pour les employés, les clients, les actionnaires et les fournisseurs. Cette culture d'entreprise y est pour beaucoup dans le succès de l'entreprise, selon le président, Jacques Guénette. Le secret de D.L.G.L. réside principalement dans son inversion des valeurs, c'est-à-dire d'établir d'abord de la valeur pour les employés. La valeur est alors transmise aux employés, qui eux la livre aux clients ce qui a pour conséquence de créer de la valeur pour les actionnaires. Il s'agit de changer la façon dont on a de voir une entreprise : « Au lieu de commencer par vouloir créer de la valeur à tout prix pour les actionnaires en *squeezant* tout ce qu'on peut des employés puis en *squeezant* tout ce qu'on peut des clients, on y va à l'inverse » (Défi employeurs inspirants, 2012).

L'entreprise accorde également une plus grande valeur à la qualité des produits qu'au volume d'affaires. Elle évite de faire de la croissance un objectif à atteindre à tout prix et refuse même de signer des contrats avec les clients dont les attentes ne sont pas réalistes. On refuse de mettre sous pression les employés avec des surcharges de travail. Les contrats sont gérés en fonction des capacités du personnel et on privilégie des clients avec qui il est agréable de collaborer. De plus, dans son approche de gestion, D.L.G.L. accorde une place importante aux compétences et à l'intégrité de son personnel, celles-ci étant grandement reconnues. Selon, Jacques Guérette, c'est par la compétence de son personnel que la firme est en mesure de livrer d'excellents produits et services aux clients et réussit à demeurer en tête de la compétition et ce, année après année.

Les pratiques RH inspirantes

Cette PME accorde une grande autonomie et latitude décisionnelle à ses employés. On y exerce peu de supervision directe. L'employé est considéré comme un professionnel, une personne-ressource expérimentée qui a la capacité de gérer les projets de ses clients, de par le programme Pilote-Client (<http://dlgl.com>). De plus, chaque personne régit son horaire de travail et les congés en respectant les besoins des clients et des membres de l'équipe de travail.

Le président de cette firme reconnaît que ses employés ont une vie à l'extérieur du travail, une vie sociale, une vie familiale. Il tente ainsi de minimiser les tensions ou le stress pouvant résulter des incompatibilités entre les exigences professionnelles et celles de la vie privée. Le personnel travaille en moyenne 38 heures par semaine, « si on identifie quelqu'un qui a absolument besoin de travailler 70 heures par semaine là on le laisse s'en aller chez un compétiteur. », affirme le président Jacques Guénette. (Défi employeurs inspirants, 2012). Selon lui, cela commence en obtenant des contrats raisonnables et des échéances qui sont atteignables pour les employés.

Au fil des années, l'entreprise s'est également donné divers moyens pour améliorer la qualité de vie au travail. Ceci s'est fait notamment par la promotion de la santé physique et psychologique et de saines habitudes de vie. Chez cette PME, la santé en milieu de travail passe entre autres par la promotion de saines habitudes alimentaires. On y fait circuler, deux fois par jour, un chariot de fruits frais et de noix dans les bureaux des employés (Défi employeurs inspirants, 2012). Elle tente aussi de stimuler la santé physique en offrant diverses façons de relaxer et de garder la forme, et ce, au personnel, membres de leur famille et aux clients. L'entreprise a aménagé deux

gymnases où le personnel peut se rendre à toute heure de la journée de travail ainsi que le soir et la fin de semaine. L'un « full court », où l'on peut se prêter à plusieurs activités sportives telles que le volleyball, basketball, badminton, hockey, etc. Puis un autre, appelé le VIPnésium, qui sert de centre d'entraînement physique où l'on trouve divers appareils d'exercices et où l'on offre des cours d'aérobique, de stretching, de yoga, etc. (Défi employeurs inspirants, 2012). L'entreprise a aussi embauché un entraîneur sportif à temps plein qui est à la disposition du personnel pour leur donner des conseils, les appuyer dans leur programme d'entraînement ou leur préparer des plans de développement individualisé. Cette PME élargit la gamme de services de santé offerts aux employés, par l'aménagement d'un centre santé à même l'entreprise, le Physium, où ils peuvent consulter sur une base régulière un médecin et un physiothérapeute. De plus, afin de rendre le milieu de travail plus agréable et favoriser des relations de travail conviviales, l'entreprise offre un endroit, le Bistro Chez Claude, où les employés peuvent se rassembler. On y trouve une table de billard, un baby-foot, un terrain d'exercice de golf, des simulateurs de courses, une chaise de massage, un piano et un cinéma maison. On y trouve aussi un mur dédié aux photos prises durant les activités sociales d'entreprise (rallyes, karting, hockey, etc.) (Défi employeurs inspirants, 2012).

L'ensemble de ces mesures, entre autres l'aménagement de gymnases sur les lieux de travail, serait un moyen pour l'entreprise de contribuer et de faciliter la conciliation travail-vie personnelle (Défi employeurs inspirants, 2012). Lors de l'entrevue pour le *Défi employeurs inspirants*, Jacques Guénette affirme qu'en plus des bienfaits pour les employés, ces pratiques permettent de maintenir un bon service à la clientèle. Il est d'avis que les personnes qui sont en

bonne santé prennent de meilleures décisions. Ils sont présents, de corps et esprits, pour offrir les services aux clients. Bref, il va sans dire que D.L.G.L. attache une grande importance à la santé et la bonne condition physique de ses ressources humaines. Ce qui en fait une réussite, c'est que l'entreprise a réussi à intégrer l'ensemble des interventions dans une approche de santé globale. Elle place donc le bien-être collectif au centre de sa culture d'entreprise.

La capacité d'attraction et de rétention

D.L.G.L. est un employeur réputé pour la fidélisation de sa main d'œuvre. Cette PME compte 87 employés, les mêmes qu'il y a cinq ans ; ce qui équivaut à un taux de rétention de 100% pour les dernières années. En discutant de la grande stabilité de son personnel, Jacques Guérette affirme : « je pense que la nouvelle génération qu'on dit souvent pas loyale, c'est parce qu'ils réagissent aux entreprises qui elles ne sont pas loyales. » (Défi employeurs inspirants, 2012). C'est ainsi, en misant sur le bien-être des employés, que l'entreprise réussit à mieux les fidéliser. De plus, il n'est pas surprenant que le positionnement exceptionnel de D.L.G.L. (Lauréat au concours *Défi employeurs inspirants* pendant neuf années consécutives et de premières places à d'autres palmarès des meilleurs employeurs et meilleurs milieux de travail) en fait une entreprise attrayante où plusieurs personnes souhaiteraient travailler.

Psychologically Healthy Workplace Awards

Le concours *Psychologically Healthy Workplace Awards* (PHWA) a été conçu pour reconnaître l'engagement des organisations envers l'amélioration de la santé psychologique et le bien-être des employés tout en améliorant leur performance organisationnelle (APA Center for

Organizational Excellence, 2014a). Cet évènement est organisé par l'American Psychology Association (APA), une association qui regroupe plus de 137 000 psychologues, chercheurs, professeurs et autres professionnels dans le domaine de la psychologie aux États-Unis et au Canada (<http://www.apa.org>).

Le processus de sélection comprend plusieurs étapes. Tout d'abord, les entreprises doivent soumettre leur candidature, qui comprend une liste de leurs pratiques organisationnelles et un court essai expliquant les mesures qu'elles ont instaurées pour promouvoir la santé psychologique au travail. Celles-ci sont ensuite révisées par des représentants de l'APA et les entreprises retenues reçoivent une visite de leur milieu de travail. Une fois sur les lieux, les représentants de l'APA font passer aux employés un questionnaire comprenant diverses questions sur la supervision, la communication, les relations de travail, etc. Les données collectées pour chaque entreprise sont ensuite analysées et les résultats sont départagés afin de sélectionner les entreprises qui se verront accorder un prix (APA Center for Organizational Excellence, 2014b).

Le programme de prix comprend deux niveaux. Au niveau local, un prix, *Local Psychologically Healthy Workplace Awards*, est décerné aux entreprises par états, provinces ou associations psychologiques territoriales. Au niveau national, le concours offre également une reconnaissance, le *National Psychologically Healthy Workplace Awards*. Les gagnants de ce prix sont sélectionnés à partir d'un bassin qui regroupe les entreprises ayant reçu un prix au niveau local (APA Center for Organizational Excellence, 2014b). Les lauréats de ce prix de l'APA représentent les meilleurs, soient les entreprises qui ont réussi à mettre véritablement en valeur un

environnement de travail sain et la santé psychologique de leurs ressources humaines. Seules les entreprises ayant reçu un prix au niveau national ont été retenues.

Les lauréats - Édition 2014

Quatre entreprises ont été choisies pour recevoir le *Psychologically Healthy Workplace Awards* 2014 : Tasty Catering (une petite entreprise à but lucratif de l'Illinois), Certified Angus Beef (une PME de l'Ohio), Hôpital Saint-Luke (une grande entreprise du Minnesota) et Université de la Californie de Sud (un grand établissement d'enseignement de la Californie). Elles ont su démontrer, par un ensemble de pratiques organisationnelles, qu'il est possible pour les entreprises de toutes sortes de développer un milieu de travail sain où il est agréable de travailler. Selon les résultats d'un sondage effectué auprès des entreprises gagnantes, les employés considèrent que leur entreprise promeut un mode de vie sain à 66%, la conciliation travail famille à 67% et la reconnaissance au travail à 61% (APA Center for Organizational Excellence, 2014a). Également, ils estiment à 71% que leur organisation offre des ressources adéquates pour répondre à leurs besoins en santé psychologique et à 69% qu'elle les aide à mieux gérer leur stress au travail, comparativement à la moyenne nationale qui se situe à 45% et 36%, respectivement (APA Center for Organizational Excellence, 2014a). Voyons alors comment ces organisations ont su se démarquer en matière de santé psychologique au travail. Les éléments qui seront abordés rejoignent les pratiques organisationnelles qui ont été évaluées dans le cadre du concours, soient : l'implication des employés, la santé et sécurité au travail, l'apprentissage et le développement des RH, la conciliation travail-vie personnelle et la reconnaissance au travail.

Tasty Catering

Description de l'entreprise

Établie à Chicago, cette entreprise familiale de près de 200 employés se spécialise dans la restauration depuis 1989. Elle offre des services de traiteur pour les événements spéciaux tels que les dîners d'affaire, mariages, etc. (<http://www.tastycatering.com>). En 2006, l'entreprise est passée d'une structure hiérarchique rigide où les dirigeants exerçaient un contrôle exclusif à un modèle de gestion de leadership axé sur la culture. On a instauré une gestion partagée entre les membres de l'équipe de travail. Cette PME a également réussi à intégrer les principes d'un milieu de travail en santé aux normes, valeurs et croyances qui font partie de sa culture d'entreprise. Tasty Catering se mérite le PHWA 2014 notamment pour ses pratiques axées sur la transparence et ses possibilités de formation (APA Center for Organizational Excellence, 2014b).

Les pratiques favorisant un milieu de travail sain

En ce qui concerne l'implication au travail, les dirigeants de Tasty Catering sont d'avis que chaque employé est en droit de savoir ce qui se passe dans l'entreprise et de connaître comment ses gestes au quotidien contribuent à la réussite organisationnelle. Ils ont donc opté pour une approche de gestion « à livre ouvert » qui laisse place à une plus grande transparence. Ainsi, chaque vendredi, le personnel reçoit le bulletin d'entreprise, *Inside de Dish*, qui couvre la situation financière, les ventes, les nouvelles de la semaine et le plan pour la semaine à venir. Puis, chaque mercredi, lors du dîner, les employés ont l'occasion de participer à diverses activités portant sur la transparence quant à la situation d'entreprise.

L'entreprise a à cœur la santé et la sécurité de son personnel et de ses clients. Ses 30 cuisiniers ont reçu une certification de l'État sur l'hygiène alimentaire et ont été formés afin d'utiliser de manière sécuritaire les équipements de cuisine. Chaque année, le personnel reçoit aussi une formation suivie d'un examen sur les principes de sécurité au travail.

Reconnue pour ses pratiques d'apprentissage et de développement, Tasty Catering a développé son propre curriculum universitaire à même l'entreprise où on offre cinq formations générales *majors*. L'année dernière, chaque employé a complété plus de 40 heures de formation sur des ateliers parrainés par l'entreprise tels que *How We Do That*, *The Greening of Tasty Catering* et *Finance Basics* (APA Center for Organizational Excellence, 2014b). Par ailleurs, cette PME encourage le développement des compétences de l'ensemble de ses ressources humaines en défrayant les coûts de certifications professionnelles, de licences et de cours de formation.

Les propriétaires de Tasty Catering, venant d'une famille de 11 enfants, sont sensibles aux difficultés que peuvent avoir les employés à concilier travail-famille. Le personnel peut ainsi s'absenter pour des urgences familiales sans pénalité ou obligation de prendre un congé de maladie. L'entreprise a également mis en place diverses mesures d'aménagement du temps de travail qui visent à accorder plus flexibilité aux employés pour qu'ils puissent gérer les multiples demandes reliées au travail et à la vie privée.

Les dirigeants de l'entreprise reconnaissent les efforts et la contribution du personnel par le biais de leur bulletin de nouvelles où ils témoignent leur appréciation. On souligne aussi l'anniversaire

des employés de façon particulière lors d'un dîner organisé par l'entreprise. Les fêtés ont l'occasion de créer leur propre menu et reçoivent un chèque de 50\$ pour chaque année de service. On profite aussi de cette occasion pour souligner leur performance et partager des faits causasses survenant chez Tasty Catering.

Certified Angus Beef

Description de l'entreprise

Depuis 35 ans, Certified Angus Beef (CAB) fait la mise en marché du bœuf Angus. Réputé pour sa qualité, ce produit est vendu dans plus de 16 000 restaurants et chaînes d'épicerie aux États-Unis et sur le marché international (<http://www.certifiedangusbeef.com>). La santé psychologique et physique des ressources humaines se situe au centre des préoccupations des dirigeants de l'entreprise. Son approche holistique du bien-être et le développement d'initiatives coordonnées avec d'autres politiques organisationnelles font de CAB un endroit de travail psychologiquement sain. Cette entreprise a donc été reconnue pour un prix de l'APA notamment grâce à sa politique de communication « porte ouverte » et ses initiatives en matière de santé au travail (APA Center for Organizational Excellence, 2014b).

Les pratiques favorisant un milieu de travail sain

Certified Angus Beef déploie plusieurs efforts afin de susciter l'implication de son personnel. Elle favorise la participation active des employés à divers processus de prises de décisions et à la planification d'événements spéciaux organisés par l'entreprise. On tente également d'impliquer le personnel dans des activités d'équipe visant à construire des relations de travail positives telles

que par exemple, des séances de remue-méninges, des ateliers de sensibilisation communautaire ou des séances de team-building. De plus, par une politique de « porte ouverte », les employés peuvent se sentir à l'aise de discuter avec leurs gestionnaires des enjeux qui les préoccupent. Ceux-ci tiennent d'ailleurs des réunions hebdomadaires afin de tenir le personnel informé sur divers projets organisationnels facilitant ainsi une bonne communication au travail.

Cette PME attache une grande importance à la santé et la bonne condition physique de ses ressources humaines. Afin d'encourager la santé physique, un centre d'entraînement a été aménagé sur les lieux d'entreprise. On offre une récompense monétaire à l'employé pour la distance parcourue en miles sur un appareil d'exercice. L'entreprise a aussi engagé une infirmière et un coach du bien-être qui offrent des séances d'information sur la gestion de la perte de poids et l'alimentation, des évaluations de l'état de santé et des séances individualisées de coaching. Une fois par mois, un psychologue clinicien se rend sur les lieux de travail pour offrir des séances de la gestion du stress. Les employés peuvent aussi prendre un rendez-vous, en toute confidentialité, avec ce spécialiste, et ce, sans frais.

Certified Angus Beef offre diverses possibilités d'apprentissage et développement. En 2011, elle a mis sur pied un programme de formation sur le leadership. On explore des thèmes tels que la communication, la confiance en soi, la résolution de conflits, la réflexion stratégique, etc. Ce programme, fort apprécié des employés, a été renouvelé et révisé pour y inclure de nouveaux sujets tels l'autonomisation des gestionnaires et les rôles du leader.

Au fil des années, l'entreprise s'est également donné divers moyens d'améliorer la conciliation travail-vie personnelle. Pour faciliter l'exercice des responsabilités hors travail des employés, CAB finance entre autres les services de planificateurs financiers, d'avocats, de masseurs, de nettoyeurs. En ce qui concerne les avantages sociaux, la compagnie offre des congés de maladie et de vacance très avantageux. Elle paie aussi à 90% l'assurance maladie pour les employés à temps plein et offre une couverture pour les soins dentaires et de la vue.

Reconnaître les efforts des employés et faire sentir qu'ils sont appréciés sont des aspects importants pour les gestionnaires de Certified Angus Beef. On profite des réunions quotidiennes pour souligner les contributions de l'employé à l'organisation ainsi que ses accomplissements personnels ou professionnels. Les fêtes organisées pour le personnel (événements spéciaux, BBQ, partys) et les prix de service sont également des moyens utilisés par l'organisation pour démontrer de la reconnaissance au travail.

Hôpital Saint-Luke

Description de l'entreprise

Depuis plus de 100 ans, l'Hôpital Saint-Luke fournit des soins médicaux aux personnes vivant dans le nord du Minnesota, le Wisconsin et le nord-ouest de la péninsule du Michigan. La qualité du service et le respect du patient se retrouvent au cœur de la culture d'entreprise (<http://www.slhduluth.com>). Les employés s'identifient à cette mission et certains en viennent même à dire que cela les motive à aller travailler chaque matin (APA Center for Organizational Excellence, 2014b). L'hôpital investit beaucoup dans la santé et le bien-être de la communauté

par sa fondation *St. Luke*, qui a pour mission de ramasser des fonds et des dons afin de financer et d'améliorer la qualité des soins aux patients, la formation en santé et la recherche clinique (<http://www.slhduluth.com>). Saint Luke s'est vu décerner le PHWA 2014 pour son modèle de gestion participatif et les occasions d'apprentissage et de développement qu'elle offre à son personnel (APA Center for Organizational Excellence, 2014b).

Les pratiques favorisant un milieu de travail sain

Cet hôpital implique activement ses employés dans les décisions qui touchent le soin des patients et l'élaboration de politiques organisationnelles. Le travail d'équipe et la participation sont fortement encouragés grâce à de nombreux comités d'employés, des équipes de résolution de problèmes et d'amélioration continue. Par ailleurs, certains professionnels de la santé sont impliqués dans des équipes de travail semi-autonome, ils jouissent d'une grande autonomie dans la gestion et la réalisation de divers projets d'entreprise.

L'engagement de l'entreprise envers la santé et sécurité au travail est soutenu par le comité des patients et le comité de SST. Ces comités ont pour objectif de discuter des risques de danger en milieu de travail et de trouver des solutions afin d'éliminer les menaces pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique du personnel et des patients. Les protocoles de SST avant-gardistes de Saint-Luke sont d'ailleurs devenus la norme juridique pour plusieurs autres établissements médicaux (APA Center for Organizational Excellence, 2014b).

Cette organisation investit beaucoup dans la formation et le développement de sa main d'œuvre. La direction des RH a mis en œuvre un programme de remboursement des frais de scolarité pour les employés qui suivent des cours en lien avec leur rôle et leurs fonctions. Au sein de l'hôpital, un département de formation a été créé afin de parfaire les compétences et les habiletés des professionnels en soin de santé et leur permettre de développer leur plein potentiel. Ce centre offre des cours sur le développement de plus de 200 compétences et des formations visant l'obtention de certifications professionnelles. On y offre également de la formation continue sur les principes de *Lean management* et des séminaires sur le leadership pour soutenir les nouveaux gestionnaires et les agents administratifs dans leurs fonctions.

Au fil des années, plusieurs pratiques ont été développées afin de faciliter la conciliation travail-vie personnelle. On y retrouve des mesures d'aménagement du temps de travail telles que du temps alloué pour la garde des enfants ou le soin aux aînés et des congés flexibles de vacances et de maladie qui vont au-delà des mesures prévues par la Loi. En plus des nombreux congés payés, Saint-Luke offre un plan d'assurances vie, dentaire, médicale, d'invalidité, un régime de retraite et un centre de service de garde.

À l'Hôpital Saint-Luke, le bulletin de nouvelles hebdomadaires, *Main Artery*, est un moyen formel de reconnaître les réalisations particulières des employés et des équipes de travail et de témoigner son appréciation. D'autres moyens de reconnaissance comprennent entre autres des activités sociales organisées par l'entreprise, un programme d'équipe du mois où les employés

sélectionnent une équipe de travail pour ses efforts remarquables et un dîner annuel où on honore, par des prix, la qualité du service du personnel.

Université de la Californie du Sud

Description de l'entreprise

L'Université de la Californie du Sud (USC) est l'une des plus grandes institutions privées de recherches dans le monde. Elle procède à plus d'inscriptions d'étudiants étrangers que toute autre université américaine. USC est réputée pour son excellence académique, ses programmes de renommée mondiale en médecine, soins dentaires, affaires, arts, cinématographie et son équipe de football (<http://www.usc.edu/>). USC s'est donnée pour mission : «*the development of human beings and society as a whole through the cultivation and enrichment of the human mind and spirit.*», qu'elle remplit par l'enseignement, la recherche, la création artistique, les activités parascolaires et ses services publiques (<http://www.usc.edu/>). D'ailleurs, l'université s'est vue décerné le prix *Colleges with a Conscience* par *The Princeton Review* pour ses engagements communautaires.

En tant que le plus grand employeur privé de Los Angeles, USC offre un environnement de travail diversifié et des opportunités de travail stimulantes pour son corps professoral et son personnel administratif. Elle s'est vue octroyé le prix PHWA 2014 pour son comité visant la participation du personnel dans la gouvernance de l'université, ses nombreux programmes de formation et de développement et son centre d'aide à la conciliation travail-vie personnelle (APA Center for Organizational Excellence, 2014b).

Les pratiques favorisant un milieu de travail sain

La prise en compte de l'opinion des employés est un aspect important pour l'organisation. Ils ont une voix significative au moyen de leur assemblée où sont élus chaque année 60 employés qui ont la responsabilité de représenter l'ensemble des membres du personnel et de soulever les questions qui les préoccupent. On y effectue des recherches et apporte des recommandations à l'égard des politiques organisationnelles, des avantages offerts aux employés et divers enjeux liés à l'organisation du travail et l'environnement de travail.

Cette organisation est reconnue pour ses efforts en matière de santé (physique et mentale) et de sécurité ainsi que pour l'éducation du grand public sur des enjeux environnementaux et urbains. En 2010, l'Université de la Californie du Sud est devenue la première université dans le monde à recevoir une désignation officielle, *International Safe Community*, de l'OMS (APA Center for Organizational Excellence, 2014b).

En tant qu'institution d'enseignement, USC place l'apprentissage et le développement de ses ressources humaines au centre de ses activités. Tout d'abord, l'université couvre les frais d'admission de ses employés, leurs conjoints et enfants. Elle offre plusieurs cours de formation et de perfectionnement des compétences sur des sujets liés au travail. De plus, on trouve des programmes de parrainage pour les nouveaux professeurs et universitaires, d'orientation professionnelle et de coaching. L'université a également mis sur pied un centre d'excellence en enseignement qui permet, par des ressources en lignes et des événements sociaux, de partager de l'information sur divers sujets (méthodes d'enseignements, recherches, etc.). D'autres initiatives

liées à l'apprentissage et le développement comprennent : une académie de leadership, une plate-forme de gestion du talent et des programmes de femmes en gestion, en science et en génie.

En 1980, l'université a mis en place un centre, *Center for Work and Family life (CWFL)*, qui offre divers services d'aide à la conciliation travail vie-personnelle dont des ateliers de gestion du temps et de stress et des services de consultation avec des professionnels pour toutes préoccupations personnelles ou liées au travail. Ces ressources sont disponibles tant pour les professeurs, les gestionnaires que pour les membres de leur famille. De plus, elle offre un éventail d'avantages sociaux qui incluent des assurances dentaires et médicales, des plans d'accumulation de jours de vacance et plusieurs options de plan de retraite.

Chez USC, la qualité de l'enseignement des professeurs et leurs recherches scientifiques sont reconnues de multiples façons. Le prix *Steven Sample Teaching and Mentoring Award* vise à récompenser les professeurs pour leurs enseignements et le prix *President's Award for Staff Achievement*, qui est accompagné d'une prime de 2000\$, est remis annuellement à un employé pour sa contribution à l'amélioration de l'université. Le bureau des affaires étudiantes souligne aussi les réalisations personnelles, académiques ou professionnelles des enseignants par le programme *Pat on the back* qui décerne chaque année huit prix d'honneur et de dévouement.

La capacité d'attraction et de rétention des lauréats du PHWA 2014

Les pratiques visant à favoriser le bien-être au travail et la santé psychologique du personnel ont eu des retombées positives sur la capacité d'attraction et de rétention de ces organisations. Les

quatre entreprises ayant remporté le PHWA 2014 ont enregistré, pour l'année 2013, un taux moyen de roulement du personnel de 7%, soit beaucoup moins que la moyenne nationale de 38% rapporté par le *Department of Labor* des États-Unis. Par ailleurs, 74% des employés recommanderaient leur entreprise comme endroit où travailler, comparativement à seulement 57% de la main d'œuvre américaine (APA Center for Organizational Excellence, 2014a).

Tasty Catering offre des emplois de qualité particulièrement dans le domaine de la restauration, à plusieurs personnes de Chicago. Les nombreux prix remportés par l'entreprise dont *Caterer of the Year*, *Top Small Workplaces*, *Cooldest Places to Work* contribuent à la distinction de cette entreprise en tant qu'employeur (<http://www.tastycatering.com>). De plus, selon certaines données rendues disponibles dans un article de *HRM America*, la rétention de son personnel est remarquable, un seul employé a quitté l'entreprise en 2013, pour un taux de roulement de 1,3% (HRM America, 2014). L'entreprise, Certified Angus Beef, a su placer le bien-être de ses ressources humaines au centre de ses préoccupations en créant un milieu de travail qui favorise la santé psychologique et physique. Ces initiatives ont donné lieu, en 2013, à une augmentation du nombre de candidats référés par les employés, une plus grande qualité des candidatures reçues et un faible taux de roulement de 2,3% (APA Center for Organizational Excellence, 2014a ; HRM America, 2014). Quant à l'Hôpital Saint-Luke, la loyauté de son personnel est l'une de ses grandes forces, avec une moyenne d'années de services de 11 ans (APA Center for Organizational Excellence, 2014a). En 2013, elle a enregistré un taux de roulement de 12%, ce qui est plus élevé qu'habituellement. Cela serait toutefois dû, selon le directeur des ressources humaines, à un plus grand départ à la retraite d'employés pour cette année (HRM America,

2014). Puis, en tant que le plus grand employeur privé de Los Angeles (employant plus de 5 470 employés), USC a su se démarquer par les différentes opportunités de formation et de développement ainsi que par les excellents avantages offerts aux employés. Ayant aussi remporté le titre *Great colleges to work for* de la *Chronicle of Higher Education* pendant six années consécutives (<http://www.usc.edu/>), l'Université de la Californie du Sud paraît, aux yeux de plusieurs personnes, comme un véritable employeur de choix.

Partie IV : Discussion des résultats

Cette partie vise à dégager les pratiques spécifiques au BEPT associées à l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel par une analyse de l'ensemble des données recueillies : les facteurs présentés dans les écrits scientifiques, les éléments abordés dans les recherches sur les facteurs d'attraction et de rétention (Brunette, 2012; Dodeler & Tremblay, 2011; Guinchard, et al., 2012) ainsi que les pratiques organisationnelles établies dans les meilleurs milieux de travail. Seules les pratiques dont les données recueillies ont permis d'établir un lien commun avec les trois concepts à l'étude ont été retenues. Cinq pratiques organisationnelles ont été écartées. Il s'agit de la rémunération (associée seulement à l'attraction et la rétention), l'image organisationnelle, la réputation, la responsabilité sociale et la compatibilité candidat/organisation (liées principalement aux concepts d'attraction organisationnelle). Parmi les pratiques retenues, certaines pratiques spécifiques au BEPT ressortent davantage quant leur effet sur l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel. Les pratiques seront présentées de manière à mettre en évidence celles qui ressortent le plus, c'est-à-dire celles dont des exemples nombreux et variés, allant tous dans la même direction, permettent d'appuyer leur efficacité en matière de BEPT et de GAR. Les pratiques retenues seront donc présentées comme suit : fortement liées à l'attraction et à la rétention, modérément liées à l'attraction et fortement liées à la rétention, modérément liées à l'attraction et à la rétention, faiblement liées à l'attraction et à la rétention.

Fortement liées à l'attraction et à la rétention

Aménagement du temps de travail et conciliation travail-vie personnelle. Cette pratique ressort comme étant particulièrement efficace en matière de BEPT et de GAR. À la lumière des écrits consultés, l'équilibre travail-vie personnelle revêt une importance particulière pour l'accroissement de la capacité d'attraction de l'entreprise (Bourhis, 2013; Dubois, et al., 2009; Lauzier & Roy, 2011; Rothausen, 2013; St-Onge, et al., 2013) et la fidélisation des ressources humaines. (Arcand, et al., 2010; Currie & Carr Hill, 2012; Dubois, et al., 2009; Fabi, et al., 2010; Grawitch, et al., 2006; St-Onge, et al., 2013). D'ailleurs, la relation entre ce facteur et l'attraction organisationnelle (Heneman & Berkley, 1999; Lievens & Highhouse, 2003) ainsi que la rétention du personnel (Wilson, et al., 2004) est soutenue par des données probantes. Les trois études qui ont exploré les facteurs d'attraction et de rétention viennent, en plus, souligner l'importance de cette pratique (Brunette, 2012; Dodeler & Tremblay, 2011; Guinchard, et al., 2012). En favorisant une organisation du travail flexible, l'employeur envoie le message qu'il se soucie du mieux-être de ses employés; faisant en sorte que le travail ne les limite pas dans leurs activités sociales, familiales ou autres. Ces recherches montrent aussi la variété et l'originalité des mesures pouvant être offertes par les entreprises en vue de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Ce facteur, en plus d'être appuyé par les écrits scientifiques, s'illustre par un grand nombre de pratiques organisationnelles établies dans les entreprises lauréates. Elles ont mis en place diverses mesures d'aménagement du temps de travail (ex. : horaire variable, semaine comprimée) qui accordent plus de flexibilité aux travailleurs afin qu'ils puissent par exemple, se libérer pour prendre soin de leurs responsabilités hors travail ou gérer leur temps en fonction des dates butoirs de projet (ex. : D.L.G.L). On compte également parmi les

pratiques de conciliation : des jours de vacance et congés bonifiés, des services de soutien à la famille (ex. : programme d'aide aux employés et à leur famille, service de garde, temps alloué pour les obligations familiales ou soin aux aînés), de bons régimes d'assurance collective et d'autres avantages sociaux (ex : régime de retraite, services de planificateur financier, d'avocat, de psychologues, de nettoyeur).

Valeur et nature du travail. Au niveau des écrits scientifiques, plusieurs recherches ont démontré que les organisations qui offrent des opportunités pour un « travail qui a un sens » se rendraient plus attrayantes aux yeux des chercheurs d'emploi (Dubois, et al., 2009; Morin & Lebel, 2010; St-Onge, et al., 2013). Une personne est attirée par un emploi qui permet une adéquation entre ses aspirations et les tâches à accomplir, l'une des composantes de la théorie du P-O fit (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010; Morin & Gagné, 2009; Robertson & Cooper, 2010). Selon une étude, ce facteur est l'une des caractéristiques associée à un employeur de choix et jugée des plus importantes selon les candidats (Bourhis, 2013). La nature du travail est aussi fortement corrélée à l'intention de postuler pour un emploi, ce qui vient souligner son importance en tant que levier d'attraction (Chapman, et al., 2005). Ce que semble démontrer les écrits, est que la valeur et le contenu du travail constitue un facteur clé de la rétention du personnel (Dubois, et al., 2009; Fairlie, 2011; Morin & Lebel, 2010; St-Onge, et al., 2013). Une personne est incitée à rester dans la mesure où son travail offre des défis, comporte des tâches diversifiées et stimulantes et lui permet d'exercer son jugement et ses compétences. Selon les résultats de l'étude d'Arcand, Tellier et Chrétien (2010), la nature de l'emploi est un facteur important influant sur l'intention de rester à 82%. De plus, ce facteur ressort fortement au niveau des résultats des trois recherches

portant sur les facteurs d'attraction-rétention. Dans l'ouvrage de Guinchard et coll. (2012), les employés se montre satisfaits de leur travail, celui-ci ayant une grande valeur à leurs yeux en raison de son utilité sociale (ex. : aider les personnes âgées). Les données recueillies dans l'étude de Brunette (2012), montrent que la nature du travail est directement liée aux départs volontaires, les employés quittant leur emploi lorsqu'il devient trop monotone et ne permet plus de les stimuler. Par ailleurs, on remarque diverses opportunités pour « un travail qui a du sens » au sein des entreprises qui ont su se démarquer par leur engagement envers le bien-être de leurs employés. Elles offrent dans l'ensemble un environnement de travail diversifié et des occasions de travail stimulantes à leur personnel. Le jugement et la créativité des employés sont sollicités de plusieurs façons dans le cadre de leur travail (ex. : gestion projet, élaboration de politiques et participation à diverses activités d'amélioration continue des processus de travail). Pour plusieurs employés, l'utilité sociale de leur emploi contribue aussi à donner un sens à leur travail (DuProprio et Hôpital Saint-Luke). Les projets d'entreprises et le bien qu'ils apportent à la communauté les motivent à se rendre au travail pour donner le meilleur d'eux-mêmes.

Modérément liées à l'attraction et fortement liées la rétention

Occasions d'apprentissage et de développement. Ce qui se dégage des écrits sur l'attraction est que les candidats sont davantage attirés par les entreprises qui leur permettent de poursuivre leurs aspirations professionnelles et de développer leur potentiel. Les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ne semblent pas être cependant le premier facteur recherché chez un employeur, d'autres aspects du travail étant jugés plus importants (Bourhis, 2013; Heneman & Berkley, 1999; Lauzier & Roy, 2011). Quant à la rétention du personnel, maintes recherches

soulignent l'importance de ce facteur afin d'éviter les départs volontaires (Arcand, et al., 2010; Fabi, et al., 2010; Harter, et al., 2002; Hiltrop, 1999; Morin & Lebel, 2010; Price, 2001; St-Onge, et al., 2013; Wright, 2010). La relation entre les possibilités de formation et l'intention de quitter se fonde également sur des données probantes (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Wilson, et al., 2004). Au niveau de deux études qui ont exploré les facteurs d'attraction-rétention, il s'agit d'une caractéristique du milieu de travail importante (Dodeler & Tremblay, 2011; Guinchard, et al., 2012). Les activités d'apprentissage sont appréciées des employés puisqu'elles favorisent leur employabilité, leur offre des défis au travail et facilitent leur croissance personnelle. On constate également que les entreprises identifiées comme les meilleurs milieux de travail offrent une grande gamme de cours de formation, soutenus dans certains cas par un centre d'apprentissage à même l'entreprise. Afin d'aider les employés à développer les habiletés requises pour réussir dans leur emploi et de leur permettre d'atteindre un plus haut niveau de fonctionnement, plusieurs firmes défrayent les coûts de formation, certifications professionnelles et scolarité (Tasty Catering, Hôpital Saint-Luke, Université de la Californie du Sud).

Relations sociales et soutien au travail. L'analyse des résultats montre que cette pratique ressort comme étant liée modérément à l'attraction organisationnelle et fortement liée à la rétention du personnel. Elle possède un attrait dans la mesure où les personnes recherchent une entreprise où il y a une ambiance de travail conviviale, de la collaboration et de l'appui entre collègues et superviseurs (Bourhis, 2013; Lauzier & Roy, 2011; Rothausen, 2013). Les relations sociales et le soutien au travail pèsent toutefois plus au niveau de la rétention du personnel. La relation entre ce facteur et l'intention de quitter est relevée par plusieurs recherches et est appuyée de

démonstrations empiriques (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Arcand, et al., 2010; Price, 2001; Wilson, et al., 2004). De plus, les activités sociales au travail sont fortement soutenues par les résultats des recherches de Brunette (2012) et Guinchard et coll. (2012). Dans la deuxième étude, la dimension relationnelle ressort comme l'élément incitant le plus les employés à rester à l'emploi. Le soutien des collègues leur est essentiel, car il permet d'obtenir des conseils afin de gérer les difficultés vécues au travail et de recevoir le réconfort dont ils ont besoin. Par ailleurs, ce facteur ressort auprès des entreprises s'illustrant en tête des palmarès. Au sein de ces organisations, on encourage l'établissement de relations interpersonnelles et l'esprit d'équipe par diverses activités sociales au et hors travail. Plusieurs efforts sont également déployés afin d'assurer un bon climat de travail, par exemple : l'instauration d'un programme d'intégration des nouveaux employés (DuProprio), la création d'un centre récréatif pour le personnel (D.L.G.L) et la tenue de séances de team-building (Certified Angus Beef).

Reconnaissance au travail. Au terme d'une revue de la documentation, on ne peut que lier modérément cette caractéristique du BEPT à l'attraction organisationnelle puisque ses effets ne sont démontrés que dans deux recherches et ce, avec des résultats peu significatifs (Bourhis, 2013; Lauzier & Roy, 2011). Il ressort toutefois des écrits consultés que la reconnaissance au travail joue un rôle essentiel en matière de rétention du personnel (Currie & Carr Hill, 2012; Dubois, et al., 2009; Grawitch, et al., 2006; Harter, et al., 2002; Morin & Lebel, 2010; St-Onge, et al., 2013; Wilson, et al., 2004). De plus, la reconnaissance au travail ressort comme un fort facteur de fidélisation dans l'étude de Brunette (2012) et Guinchard et coll. (2012). Les résultats de cette dernière recherche montrent que ce n'est pas seulement la reconnaissance du superviseur

qui importe. La gratitude exprimée par les clients compte aussi pour beaucoup dans l'intention de rester, renforçant le sentiment d'accomplissement et contribuant à la valorisation du travail. Ce facteur s'illustre également dans les pratiques organisationnelles des entreprises qui ont réussi à développer un milieu psychologiquement sain. Les gestionnaires soulignent les réalisations des employés et témoignent leur appréciation de différentes façons aux moyens de réunions, d'articles dans le bulletin de nouvelles d'entreprise, d'événements sociaux et de prix honorifiques. Certaines entreprises ont aussi mis en place des programmes de reconnaissance provenant des collègues de travail (Hôpital Saint-Luke) et des clients (Université de la Californie du Sud).

Modérément liées à l'attraction et à la rétention

Latitude décisionnelle. À la lumière des écrits scientifiques consultés, on peut établir un lien modéré entre cette pratique et l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel. Selon certains résultats de recherche, le degré d'autonomie au travail arrive à mi-classement des pratiques jugées les plus attrayantes (Bourhis, 2013; Hiltrop, 1999; Lauzier & Roy, 2011). De plus, un certain nombre de chercheurs appuient la relation entre l'autonomie et l'intention de quitter, toutefois celle-ci ne donne pas toujours lieu à une forte corrélation (Amin & Pratiwi Akbar, 2013; Morin & Lebel, 2010; Price, 2001; Wilson, et al., 2004). Les résultats de l'étude de Guinchard et coll. (2012) et de Dodeler et Tremblay (2011) montrent que le fait de disposer de latitude décisionnelle pour accomplir ses tâches de travail est aux yeux des employés un critère important. Elle est efficace en matière d'attraction-rétention plus particulièrement dans la première étude, l'autonomie étant un moyen de se sentir valorisé dans son travail. Quant aux

pratiques organisationnelles, ce facteur n'apparaît qu'auprès de deux entreprises lauréates, D.L.G.L et Hôpital Saint-Luke. Au sein de la PME, les employés jouissent de liberté dans la manière d'exercer leurs compétences et expertises, gérant de façon autonome les dossiers de leurs clients. Quant à l'institution de santé, cette autonomie est accessible entre-autres via les équipes de travail semi-autonomes qui accordent à certains employés la liberté nécessaire à la gestion et la réalisation de divers projets.

Participation. Au niveau des écrits scientifiques, l'impact de cet antécédent organisationnel est relaté par certains chercheurs, néanmoins, il ne ressort pas comme un facteur clé de l'attraction et de la rétention (Fabi, et al., 2010; Hiltrop, 1999; Morin & Lebel, 2010). Deux études, celles de Guinchard et coll. (2011) et Dodeler et Tremblay (2012), indiquent que les mesures de gestion participative sont efficaces en matière de GAR. Les employés se montrent satisfaits à l'égard des processus d'implication aux prises de décisions et de délégation des responsabilités. On peut également remarquer que les modes de gestion participative sont privilégiés au sein de plusieurs entreprises ayant su se démarquer aux deux concours. La contribution des employés est promue de multiples façons entre autres par une implication dans le choix des valeurs corporatives, une gestion partagée entre les membres de l'organisation et une participation aux événements sociaux organisés par l'entreprise. Divers moyens permettent aussi aux employés de sentir qu'ils font une différence au sein de leur entreprise ; ils ont la chance de prendre part à des processus de décision et de s'exprimer sur différents enjeux organisationnels par le biais de comités d'employés (Provigo, Tasty Catering, Certified Angus Beef, Hôpital Saint-Luke et l'Université de la Californie du Sud).

Communication. On ne peut qu'appuyer modérément ce facteur étant donné le peu d'études scientifiques ayant démontré son influence comme source d'attraction (Bourhis, 2013) et de fidélisation (Arcand, et al., 2010; Fabi, et al., 2010; Morin & Lebel, 2010; Wilson, et al., 2004). Cette pratique arrive toutefois en tête de classement des facteurs d'attraction et de rétention d'une étude, celle de Brunette (2012). La communication bidirectionnelle et illimitée semble avoir une grande valeur aux yeux des employés. Ils soulignent avoir le besoin d'une ouverture à la communication avec leur superviseur et de connaître le pouls et les orientations de l'entreprise. Par ailleurs, les données collectées auprès des concours montrent que quatre des sept entreprises (Provigo, DuProprio, Tasty Catering et Certified Angus Beef), adoptent une approche de gestion dite « porte ouverte » qui encourage les employés à discuter de leurs attentes, besoins et préoccupations avec leurs gestionnaires. D'autres moyens employés au sein des établissements afin d'améliorer la communication organisationnelle sont les rencontres journalières ou hebdomadaires et les journaux d'entreprise qui contiennent divers renseignements sur la situation d'entreprise. Certains gestionnaires démontrent également une grande ouverture en dévoilant leur plan et stratégie d'affaires à leur personnel. Selon eux, les employés sont en droit d'être informés des objectifs et des orientations de la compagnie (Provigo et Tasty Catering).

Faiblement liées à l'attraction et à la rétention

Culture organisationnelle. Ce facteur est présent au sein des entreprises qui se sont vues décerner un prix au concours *Défi employeurs inspirants* et PHWA. Plusieurs entreprises en tête de ces palmarès ont réussi à intégrer les principes du BEPT aux normes, valeurs et croyances qui font partie de leur culture organisationnelle. Elles ont mis en place divers mécanismes de soutien

et des pratiques organisationnelles coordonnées afin de développer un milieu de travail psychologiquement sain pour leurs employés. Malgré son effet soutenu au niveau des pratiques organisationnelles étudiées, la culture d'entreprise ne semble pas être, selon les écrits scientifiques consultés, un élément déterminant de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel (Arcand, et al., 2010; Lauzier & Roy, 2011; Wilson, et al., 2004). Elle ne ressort pas non plus comme une caractéristique probante selon les recherches empiriques. De plus, les chercheurs n'en font pas mention dans leurs ouvrages sur les facteurs d'attractivité et de fidélisation du personnel.

Santé et la sécurité au travail. Au sein des entreprises qui ont su se démarquer en développant un milieu de travail sain, les démarches en matière de SST vont au-delà des mesures traditionnelles, c'est-à-dire de la prévention et du contrôle des risques en milieu de travail. En effet, ces interventions prennent une forme particulière, celle d'une gestion du mieux-être s'inscrivant dans une approche de santé globale. Il s'agit d'un ensemble de mesures axées notamment sur la promotion de saines habitudes de vie, l'amélioration de la santé physique (ex. : l'établissement d'un centre sportif) et les services visant à maintenir une santé psychologique (ex. : coach de bien-être, psychologue et PAE). Toutefois, compte tenu du peu d'études scientifiques s'étant penchées sur cette caractéristique du milieu de travail, son absence dans les recherches qui ont porté sur les facteurs d'attraction-rétention et les résultats peu significatifs de quelques études recensées (Lauzier & Roy, 2011; Wilson, et al., 2004), on ne peut qu'établir un faible lien entre la santé la sécurité au travail et l'attraction ainsi que la fidélisation.

Clarté des rôles, objectifs et attentes. On ne peut que soutenir faiblement ce facteur du BEPT puisqu'il n'est pas mentionné dans les écrits consultés touchant l'attraction organisationnelle et qu'il est peu significatif au niveau des résultats obtenus dans les recherches sur la rétention du personnel (Harter, et al., 2002; Wilson, et al., 2004). De même, il n'est pas fait mention de ce facteur dans les études sur les facteurs d'attraction et de rétention du personnel ainsi qu'au niveau des pratiques organisationnelles des lauréats.

Charge de travail. Au terme d'une revue de la littérature, ce facteur ne semble pas avoir un poids suffisant afin d'attirer les candidats (Lievens & Highhouse, 2003) et d'inciter les employés à rester en emploi (Arcand, et al., 2010; Wilson, et al., 2004). D'ailleurs, n'étant pas une pratique abordée dans les recherches sur les facteurs d'attraction et de rétention, ses effets n'ont pu être dénotés. La charge de travail ressort seulement au sein de l'une des entreprises lauréates, D.L.G.L. Au sein de cette PME, les contrats avec les clients et les échéanciers des projets sont gérés selon la capacité du personnel, le but étant d'éviter de mettre les employés sous pression avec une trop grande demande psychologique et charge de travail.

Résumé des résultats de la recherche

L'analyse des résultats a permis de faire ressortir les pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel dont celles qui semblent être le plus efficace en matière de GAR. Le tableau 4 et la figure 2 mettent en lumière les principaux résultats de la recherche. À la figure 2, un dégradé de couleur est utilisé pour illustrer la force des liens établis entre les pratiques spécifiques au BEPT et l'attraction

organisationnelle et la rétention du personnel : partant de celles fortement liées à l'attraction et à la rétention jusqu'à celles faiblement liées à l'attraction et à la rétention.

Tableau 4 : Pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel selon la force des liens

Pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail	Lien avec l'attraction organisationnelle	Lien avec la rétention du personnel
Culture organisationnelle	faible	faible
Santé et la sécurité au travail	faible	faible
Occasions d'apprentissage et de développement	modéré	fort
Clarté des rôles, objectifs, attentes	Données insuffisantes	faible
Charge de travail	faible	faible
Latitude décisionnelle	modéré	modéré
Valeur du travail / Nature du travail	fort	fort
Aménagement du temps de travail / Conciliation travail-vie personnelle	fort	fort
Relations sociales / Soutien au travail /	modéré	fort
Reconnaissance au travail	modéré	fort
Participation	modéré	modéré
Communication	modéré	modéré

Figure 2 : Représentation des pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail, liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel



Implications théoriques et pratiques

Sur le plan des connaissances scientifiques, cet essai apporte un regard nouveau sur les concepts de bien-être psychologique, d'attraction organisationnelle et de rétention du personnel. Tout d'abord, la recherche présente un résumé des fondements théoriques et conceptuels de ces construits et met de l'avant les conceptualisations les plus pertinentes à leur compréhension. Elle dissocie certains termes fréquemment utilisés dans la littérature associés aux concepts de BEPT, d'attraction et de rétention et propose des définitions de ces notions. De plus, les facteurs organisationnels d'ordre positif tirés des écrits scientifiques aident à mieux comprendre les conditions favorables à l'expérience de bien-être psychologique et les facteurs qui contribuent à attirer et retenir les RH. Par ailleurs, les cadres de référence utilisés pour répertorier les antécédents peuvent servir dans le cadre de futures recherches afin d'identifier les déterminants des construits. Reste que la contribution théorique la plus significative de cet essai tient sans doute à la représentation des pratiques communes au bien-être psychologique au travail, à l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel. À notre connaissance, il ne semble pas qu'un pareil travail ait été effectué dans les recherches scientifiques. Cette représentation originale et adaptée à une perspective managériale s'appuie sur un ensemble de résultats d'études théoriques et empiriques ainsi que sur des pratiques organisationnelles établies par les meilleurs employeurs. Elle permet aussi de prendre en compte la perspective des travailleurs en proposant des pratiques jugées importantes à leurs yeux. La recherche contribue ainsi à l'avancement des connaissances en offrant un portrait plus complet des éléments à prendre en compte dans le processus d'amélioration du bien-être psychologique en milieu de travail et de GAR des ressources humaines.

Sur le plan pratique, la recherche a permis d'identifier des facteurs concrets et pertinents à la gestion. Elle présente diverses pratiques organisationnelles mises en œuvre au sein d'entreprises qui ont non seulement réussi à développer un milieu de travail favorisant le bien-être de leurs employés, mais aussi à se positionner comme des employeurs de choix. En effet, une place en tête des palmarès leur donne une visibilité et une capacité d'attraction non négligeable. Ceci envoie un message aux chercheurs d'emploi qu'elles se soucient de leurs ressources humaines et offre un environnement de travail où il fait bon de travailler. D'ailleurs, ces entreprises ont une excellente fidélisation de la main d'œuvre. Cette recherche fait également ressortir que les interventions les plus probantes en matière de BEPT et de gestion de l'attraction-rétention sont à la portée de tous. D'une part, la réussite des interventions n'est pas une question de taille d'entreprises. Plusieurs PME qui s'illustrent aux concours *Défi employeurs inspirants* et au *Psychologically Healthy Workplace Awards* ont réussi à se démarquer en développant un milieu de travail sain et agréable qui incite les candidats à vouloir venir y travailler et les employés à y rester. D'autre part, les organisations n'ont pas à dépenser des sommes faramineuses puisqu'il s'agit dans bien des cas de mesures peu coûteuses qui ne demandent que de la volonté de la part de la gestion. En offrant des occasions pour un « travail qui a un sens » et en favorisant une organisation de travail flexible, les gestionnaires mettent en place des conditions favorables à l'expression du plein potentiel des travailleurs et à l'amélioration de la capacité d'attraction-fidélisation de l'entreprise. Bref, la pertinence des pratiques organisationnelles représentées pour les professionnels en entreprise repose sur le principe de transférabilité des résultats en recherche qualitative. À ne pas confondre avec la notion de généralisation des résultats, ce principe réfère à la capacité des conclusions d'une recherche de s'étendre à d'autres contextes similaires. À savoir

que les données mises de l'avant en ce qui concerne les lauréats peuvent servir à d'autres employeurs qui partagent des caractéristiques similaires. C'est ainsi que, des résultats de cette recherche, émerge une représentation de pratiques organisationnelles pouvant servir de répertoire de pratiques à privilégier par les professionnels en entreprise afin de favoriser le bien-être psychologique de leurs employés et améliorer leur processus de gestion de l'attraction et de la rétention.

Limites et pistes de recherches futures

Cette recherche comporte certaines limites qui se doivent d'être mentionnées. Une première critique peut être formulée à l'égard de la méthodologie utilisée qui s'appuie sur une recension d'écrits scientifiques et sur des données collectées auprès des concours *Défi employeurs inspirants et PHWA*. La littérature scientifique est abondante et diversifiée et les publications évoluent à un rythme rapide. Il est alors difficile de rendre compte de l'étendue des connaissances scientifiques qui sont publiées. De plus, les banques de données utilisées et les critères de sélection retenus pour la collecte documentaire et le choix des concours ont pu restreindre la portée de notre analyse, s'agissant d'une sélection limitative à notre objet de recherche. Il est aussi important de souligner que, quoiqu'elle s'avère particulièrement pertinente aux fins de la recherche, notre deuxième source de donnée ne s'appuie pas sur des résultats validés ou vérifiés scientifiquement. Ce travail se veut une exploration des pratiques organisationnelles liées aux BEPT, à l'attraction et à la rétention du personnel pouvant mener à un répertoire de pratiques à privilégier par les agents en milieu de travail. Une seconde limite repose sur l'ensemble des aspects étudiés des facteurs. Nous avons pris en compte les principaux antécédents tels que

présentés dans la littérature, il ne s'agit donc pas d'une liste exhaustive. D'autres aspects auraient pu être pris en compte, par exemple : le style de leadership de la gestion. Cet élément ne ressort pas au niveau des études consultées, on peut toutefois supposer de son influence en tant que déterminant, car il a été démontré que le style de leadership des gestionnaires peut avoir un impact sur les attitudes et les comportements des employés ainsi que sur le climat de travail et l'esprit d'équipe (Bourhis, 2013). La prise en considération d'autres antécédents aurait sûrement permis d'enrichir notre réflexion sur l'expérience de bien-être psychologique au travail et la capacité d'attraction-fidélisation des RH. Une dernière limite de cet essai tient à la portée de certaines analyses. D'une part, les données collectées n'ont pas permis d'évaluer le poids relatif de tous les facteurs associés aux trois concepts à l'étude. Ce qui a pour effet de limiter la possibilité d'établir des liens documentés pour certaines pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail associées à l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel. D'autre part, il s'est avéré difficile d'extraire, des données collectées auprès des sites officiels des concours (entrevues effectuées auprès des représentants d'entreprise et publications), les renseignements les plus utiles aux fins de l'analyse des résultats. L'information disparate a rendu ardu le processus d'identification des pratiques organisationnelles au sein des entreprises et d'en établir les liens avec le BEPT, l'attraction organisationnelle et la rétention du personnel.

Dans le but de poursuivre l'avancement des connaissances en matière de BEPT et de GAR, plusieurs pistes futures de recherche peuvent être mises de l'avant. Au plan conceptuel, il apparaît, dans un premier temps, particulièrement important de faire progresser la compréhension scientifique du construit du bien-être psychologique au travail. Une brève revue de la littérature

démontre, qu'à ce jour, peu de modèles conceptuels explicites au BEPT ont été développés. D'autres recherches seraient nécessaires afin d'établir des cadres de référence solides du BEPT qui prennent en compte ses fondements positifs ainsi qu'hédoniques et eudémoniques. Il importe de circonscrire le concept de manière appropriée, c'est-à-dire en fonction de considérations conceptuelles et théoriques vérifiées et expliquées. Dans un deuxième temps, il serait particulièrement intéressant de poursuivre les études quant à l'identification d'autres aspects des antécédents du bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel. Les milieux de travail sont en constante évolution. Or, il est probable que, des changements apportés dans les organisations, surgissent de nouvelles conditions favorables à l'émergence du BEPT et à l'amélioration de la capacité à attirer et retenir la main d'œuvre en entreprise. Des recherches plus poussées serviraient aussi à raffiner notre compréhension quant à l'influence que peut avoir l'environnement de travail, la nature de l'emploi et les relations sociales sur les attitudes et comportements des travailleurs. Dans un dernier temps, il est fortement suggéré de poursuivre les recherches sur les liens possibles entre les trois concepts abordés dans ce travail. Que ce soit au plan théorique ou empirique, peu de recherches se sont penchées sur la relation entre l'état de bien-être des employés et la rétention du personnel et encore moins se sont intéressées à la relation entre le BEPT et l'attraction organisationnelle. Ceci a pour effet que nous disposons de connaissances limitées quant aux liens qui unissent ces concepts. Pourtant plusieurs résultats mis de l'avant dans cet essai soutiennent la proposition selon laquelle le bien-être psychologique au travail serait une composante clé du grand défi des ressources humaines qui est l'attraction et la rétention du personnel.

Dans le cadre de cette recherche, il n'a pas été possible d'aller en profondeur au niveau de l'étude des pratiques organisationnelles établies dans les meilleurs milieux de travail. Ceci a mené à identifier différentes pistes de recherche pouvant être mises à profit afin d'obtenir de plus amples renseignements sur les pratiques innovantes et créatives que les entreprises peuvent mettre en place dans le but de promouvoir le BEPT, leur attractivité et leur capacité de rétention. Au plan pratique, il serait intéressant d'avoir plus d'études sur le terrain. Ce type d'exploration permettrait de voir concrètement la manière dont les mesures sont mises en œuvre, les moyens et les ressources utilisés et leurs effets sur les résultantes individuelles et organisationnelles. À cet effet, le projet de recherche mené par la Commission de la santé mentale qui vise à documenter la façon dont les entreprises mettent en œuvre la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* ouvre la voie à plusieurs pistes de recherches intéressantes. Il est question d'études de cas qui se dérouleront sur une période de trois ans (février 2014 à janvier 2017) (Commission de la santé mentale du Canada, 2014). Les données qualitatives et quantitatives dévoilées à la fin du projet permettront d'examiner plus finement les pratiques organisationnelles établies en entreprise ainsi que leurs effets sur les travailleurs et l'efficacité organisationnelle. Les résultats présenteront également les défis et les obstacles en matière d'intervention sur la santé psychologique au travail. Tous les renseignements sur ce projet de recherche, notamment les entreprises canadiennes qui ont déjà accepté d'y participer et la façon dont les résultats seront divulgués au public, se retrouvent sur le site internet de la Commission (www.commissionsantementale.ca). Au niveau de la pertinence pour la gestion, il s'agit donc d'une référence éventuelle importante en matière de pratiques organisationnelles exemplaires.

Or, à la lumière des pistes de réflexion suggérées, on peut constater qu'il existe plusieurs possibilités inexploitées pour la production d'un nouveau corpus de recherches. D'autres efforts scientifiques et pratiques sont nécessaires afin d'obtenir une meilleure compréhension des concepts, de même que leurs antécédents et d'outiller les agents organisationnels afin de les aider à promouvoir un milieu de travail psychologiquement sain et, du même coup améliorer, leur gestion de l'attraction et de la fidélisation de la main d'œuvre.

Conclusion

Dans le contexte actuel où les entreprises se font concurrence pour s'accaparer des atouts en personnel leur permettant de se démarquer et de maintenir un avantage compétitif, offrir un environnement de travail favorisant le bien-être psychologique apparaît comme un atout majeur pour l'attraction et la rétention d'employés talentueux. Cette recherche visait à identifier les pratiques spécifiques au bien-être psychologique au travail pouvant être liées à l'attraction organisationnelle et à la rétention du personnel. C'est ainsi, par une analyse des facteurs présentés dans les écrits scientifiques et des pratiques organisationnelles établies dans les meilleurs milieux de travail, qu'il a été possible de faire ressortir des pratiques organisationnelles efficaces en matière de BEPT et de GAR. Les résultats de la recherche montrent que certaines pratiques comportent une valeur ajoutée : celles qui offrent une opportunité pour un travail stimulant qui a un sens et celles qui favorisent une organisation du travail flexible qui facilite la conciliation travail-vie personnelle. Ces deux pratiques semblent le mieux susciter le bien-être psychologique au travail, l'attraction et la fidélisation des ressources humaines. L'analyse des données fait également ressortir que les organisations qui offrent d'autres mesures (des occasions de

développement et de perfectionnement, un environnement de travail qui facilite l'établissement de relations sociales positives, des mesures de reconnaissance au travail, une plus grande liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, une gestion participative et une bonne communication organisationnelle) favoriseraient une expérience de travail optimale sur le plan psychologique, se rendraient plus attrayantes aux yeux des chercheurs d'emploi et inciteraient davantage les employés à demeurer en poste. Des conclusions du présent essai, ressort plusieurs mesures organisationnelles auxquelles peuvent avoir recours les professionnels en RH et les dirigeants d'entreprises afin de favoriser le BEPT et, du même coup, améliorer leurs processus de gestion de l'attraction et de la rétention. D'ailleurs, il est dans le plus grand intérêt des employeurs de prendre ces mesures en considération, car le rapport de force a changé ; le poids décisionnel revenant de plus en plus aux travailleurs. En effet, ils ne peuvent plus tout bonnement présumer que les candidats qualifiés viendront cogner à leur porte ou rester les bras croisés en espérant que leurs employés leur resteront fidèles. Ils doivent mettre en place des moyens concrets visant à promouvoir un bien-être psychologique au travail.

Références

- Amin, Z. et Pratiwi Akbar, K. (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intention of Hotel employees : An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied studies*, 3(3), 662-671.
- APA Center for Organizational Excellence (2014a). Psychologically Healthy Workplace Awards 2014 and Best Practices Honors. Repéré à <http://www.apaexcellence.org/assets/general/2014-phwa-magazine.pdf>
- APA Center for Organizational Excellence (2014b). APA's 2014 Psychologically Healthy Workplace Awards. Repéré à <http://www.apaexcellence.org/awards/national/winners/2014>
- Arcand, G., Tellier, G. et Chrétien, L. (2010). Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise. *Canadian Public Administration*, 53(2), 201-220.
- Bourhis, A. (2013) *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin.
- Bretones, F. D. et Gonzalez, M. J. (2010). Subjective and Occupational Well-Being in a Sample of Mexican Workers. *Social Indicators Research*, 100(2), 273-285. doi: 10.1007/s11205-010-9616-5
- Brunette, M. (2012). *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME* (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Montréal. Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/8885>
- Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA (2013). *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail* (Publication n° CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013). Repéré à : http://www.csagroup.org/documents/codes-and-standards/publications/Z1003_FR.pdf
- Cable, D. M. et Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Cable, D. M. et Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Celani, A. et Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. doi: 10.1108/00483481111106093

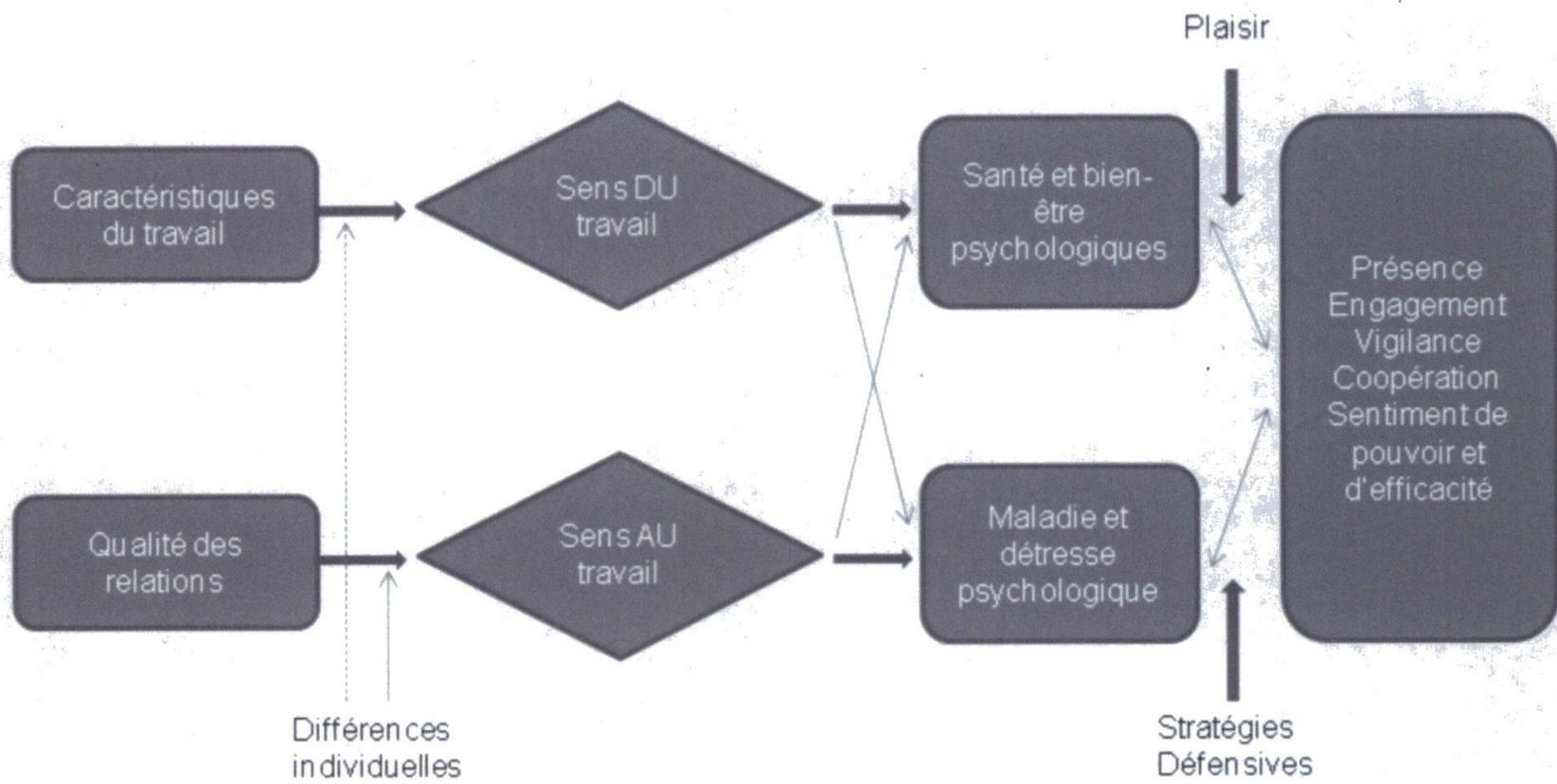
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. (2014). *Santé psychologique au travail : les conséquences du stress*. Repéré à <http://www.cgsst.com/fra/les-consequences-du-stress/pour-lorganisation.asp>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. et Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.928
- Commission de la santé mentale du Canada. (2014, 16 janvier). *La norme : Un projet de recherche portant sur des études de cas fiche d'information pour les médias*. Repéré à : <http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/document/20141/standard-case-study-research-project-media-backgrounder#sthash.GMYiEvax.JaGs6sDz.dpuf>
- Côté, L., Tremblay, É. et Audrey, K. S. (2012). Le bien-être psychologique au travail : Passé, présent, futur. Dans N. Laplante et L. Côté (dir.), *Transformations du monde du travail : Regards interdisciplinaires en relations industrielles* (p.149-180). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Crottaux, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*. Paris, France : Elsevier Masson.
- Currie, E. J. et Carr Hill, R. A. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies*, 49(9), 1180-1189. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2012.01.001
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentalisation du construit* (Thèse de doctorat). Université de Montréal. Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3916/Dagenais-Desmarais_Veronique_2010_these.pdf;jsessionid=D104913BA2EBC798908E60EAA9530B07?sequence=4
- Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. doi: 10.1007/s10902-011-9285-3
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. doi: 10.1177/014920639902500305

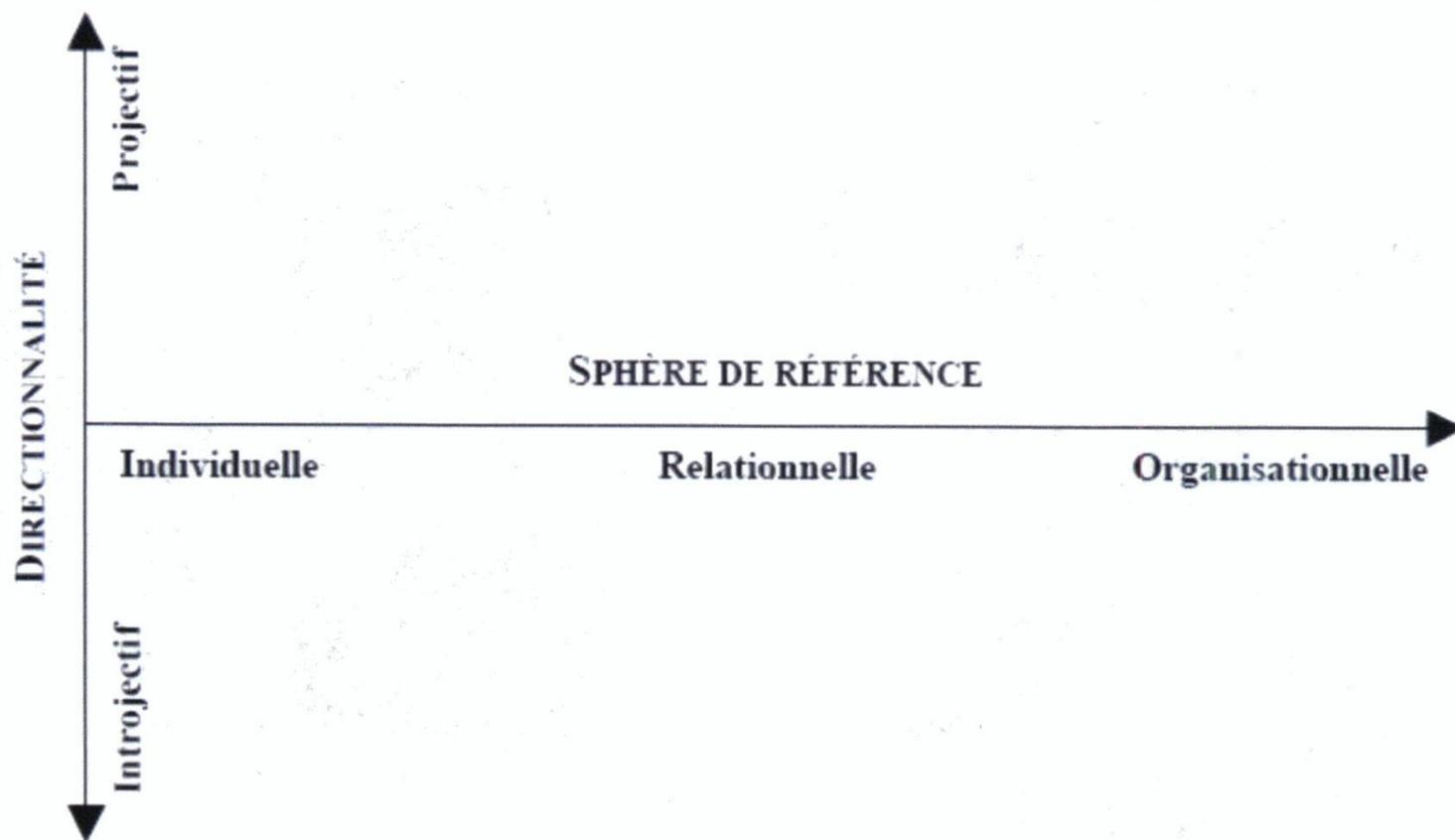
- Défi employeurs inspirants (2012). Défi employeurs inspirants 2012. Repéré à <http://www.defiemployeursinspirants.com/>
- Denzin, N.K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3^e éd.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. doi: 10.1037//0003-066x.55.1.34
- Dodeler, N. L. et Tremblay, D.-G. (2011). *Comment les entreprises peuvent-elles attirer et retenir la Main d'oeuvre? Le cas de deux entreprises Québécoises* (Rapport n°2011-12). Montréal, Québec : ARUC-GATS.
- Dubois, D., Pelletier, E. et Morin, D. (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*. Montréal, Québec : Les Éditions Transcontinental
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. et Raymond, L. (2010). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), 21-29. doi: 10.3917/riges.344.0021
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525. doi: 10.1177/1523422311431679
- Foucher, R. (2004). La santé psychologique au travail : une responsabilité partagée. *Psychologie Québec*, 36-38.
- Froment, D. (2012, 13 octobre). Provigo/Maxi dit les « vraies affaires ». *Les affaires*. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/provigo-maxi-dit-les-vraies-affaires/549797>
- Guinchard, B., Sylvain, H., Ouellet, N., Python, N. V., Coutu, M., Praz, M., ... Côté, F. (2012). *Facteurs d'attractivité et de rétention des infirmières* (Publication n°110-2012/3). Repéré à <http://upload.sitesystem.ch/7589311EBD/5D242FAD61/CBA5F8F093.pdf>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. et Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.129
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. et Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes : A review of the Gallup studies. In C.L Keyes et J.Haidt (Eds.). *Flourishing : The positive person and the good life*, Washington D.C.: American Psychological Association, 205-224.

- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. et Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work et Stress*, 24(1), 1-35. doi: 10.1080/02678371003683747
- Heneman, H. G. et Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.
- Highhouse, S., Lievens, F. et Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. doi: 10.1177/0013164403258403
- Highhouse, S., Thornbury, E. E. et Little, I. S. (2005). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134-146. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.01.001
- Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: Human resources practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430. doi: 10.1016/s0263-2373(99)00022-5
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. et Griffeth, R. W. (1992). A Meta-analytical structural equations analysis of a Model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- HRM America (2014, 21 mars). Exclusive: Candid chats with HR at America's healthiest workplaces. Repéré à <http://www.hrnamerica.com/hr-news/exclusive-candid-chats-with-hr-at-americas-healthiest-workplaces-17637.aspx>
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W. et Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. doi: 10.1111/1748-8583.12000
- Kelliher, C. et Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431. doi: 10.1080/09585190801895502
- Laguardia, J. G. et Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-300.
- Lauzier, M. et Roy, M. (2011). Application of the Instrumental-Symbolic Framework within an Employer positioning Context: A test using Perceptual Maps. *Journal of Organizational Psychology*, 11(2), 35-45.

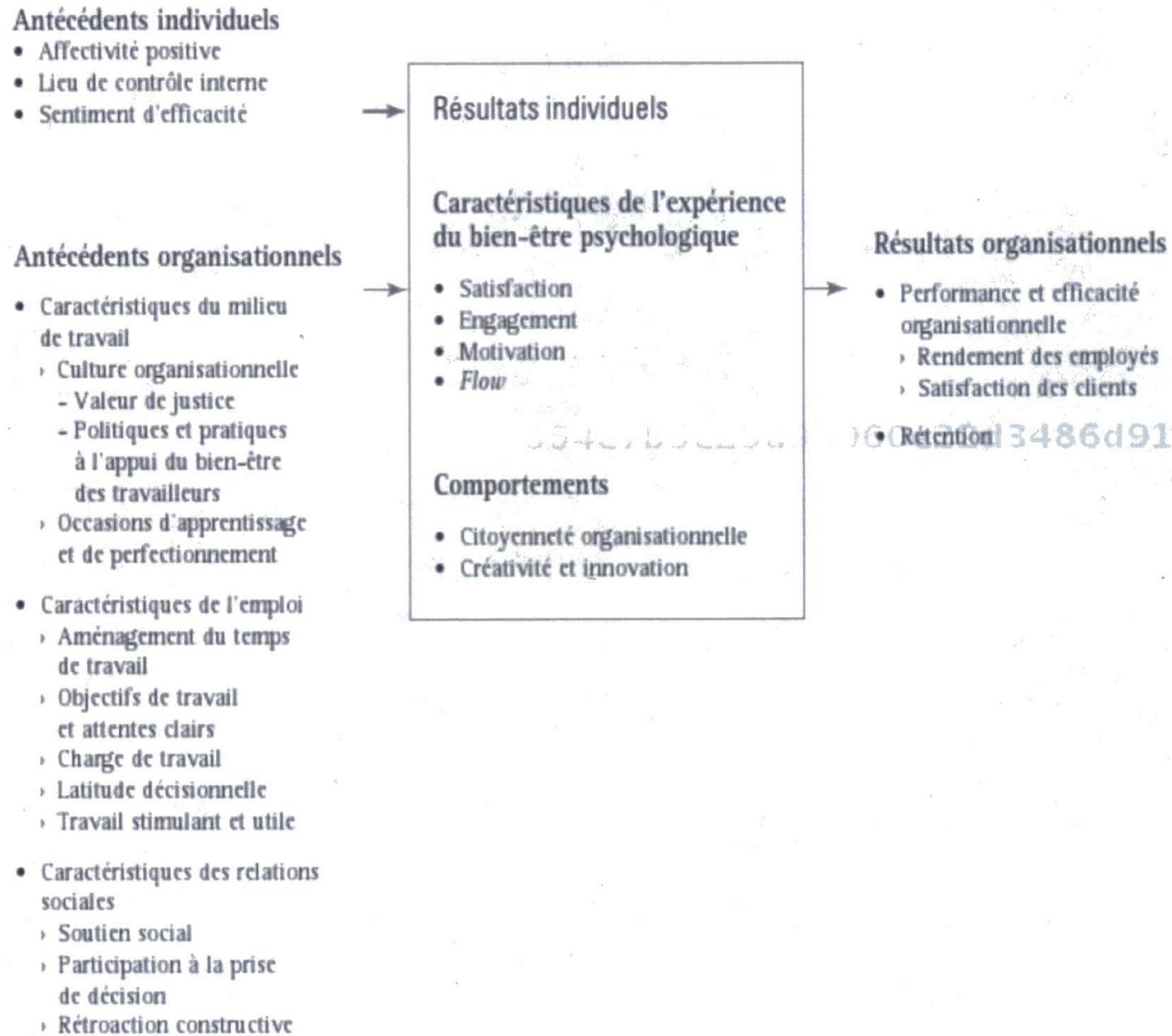
- Lievens, F. et Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Mélançon, J. (2013). *La santé psychologique au travail : des pratiques simples au quotidien*. Repéré sur le site de la Commission de la santé et de la sécurité du travail : http://www.csst.qc.ca/prevention/magazine/2013/ete_2013/reportages/Pages/sante_psychologique_au_travail_des_pratiques_simples_au_quotidien.aspx
- Morin, E., et Gagné, C. (2009). *Donner un sens au travail: promouvoir le bien-être psychologique* (Rapport n° R-624). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Morin, E. et Lebel, A. (2010). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique*, Repéré à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/divers/Colloque-psy/E-Morin-sante-psychologique-2010.pdf>
- Page, K. M. et Vella-Brodrick, D. A. (2009). The "What", "Why" and "How" of employee Well-being : A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Robertson, I. T. et Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership et Organization Development Journal*, 31(4), 324-336. doi: 10.1108/01437731011043348
- Rothausen, T. J. (2013). *Hedonic and Eudaimonic Job-Related Well-being: Enjoyment of job and fulfillment of job purpose* (Rapport non publié). Repéré à <http://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=ocbmgmtwp>
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117-131. doi: 10.1177/1069072707308142
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of Psychological well-being Revisited. *Journal of personality and social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Seligman, M. E. P. et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037//0003-066x.55.1.5
- Sima, M. N. N., Desrumaux, P., et Boudrias, J. S. (2013). Bien-être psychologique et motivation autodéterminée chez les enseignants. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 1(97), 69-87.

- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J-P. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (4^e éd.). Montréal, Québec : Chenelière Éducation.
- Thiétart, R.-A. et al. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^e éd.). Paris, France : Dunod.
- Tremblay, É. (2012). *Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive : ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels* (Essai de maîtrise inédit). Université du Québec en Outaouais. Repéré à http://di.uqo.ca/610/1/Tremblay_%C3%89laine_2012_essai.pdf
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. et Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671. doi: 10.1002/job.732
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. et Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. doi: 10.1016/s0001-8791(02)00036-2
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Wilson, M. G., Deloy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. et McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being : Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Wright, T. A. (2010). Much More than Meets the Eye. *Organizational Dynamics*, 39(1), 13-23. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.009
- Wright, T. A. et Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160. doi: 10.1177/0149206306297582
- Wright, T. A. et Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192. doi: 10.1002/job.1828

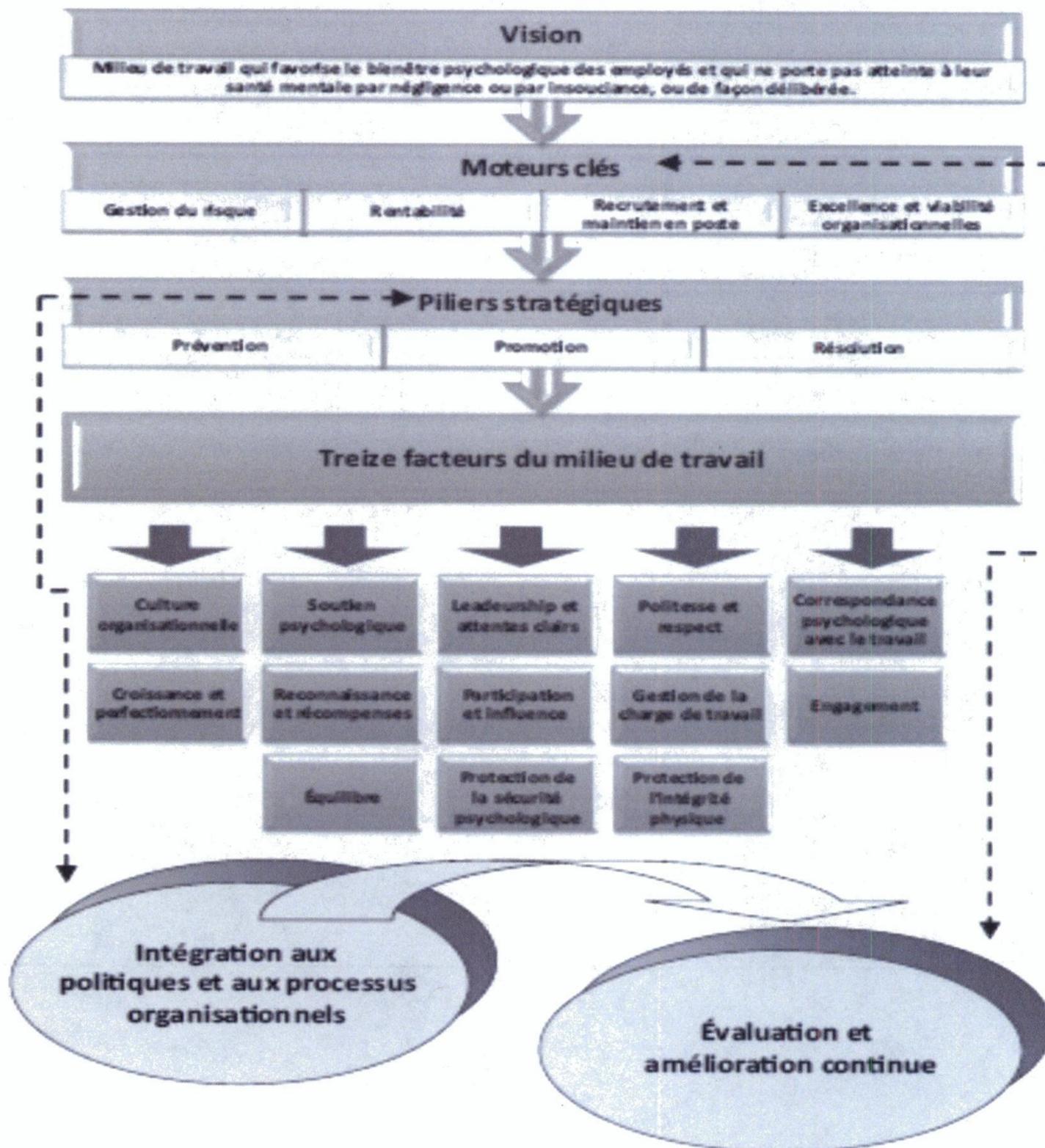
Annexe 1 : Modèle général de la qualité de vie au travail de Morin et Aranha (2008)

Annexe 2 : Modèle du bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)

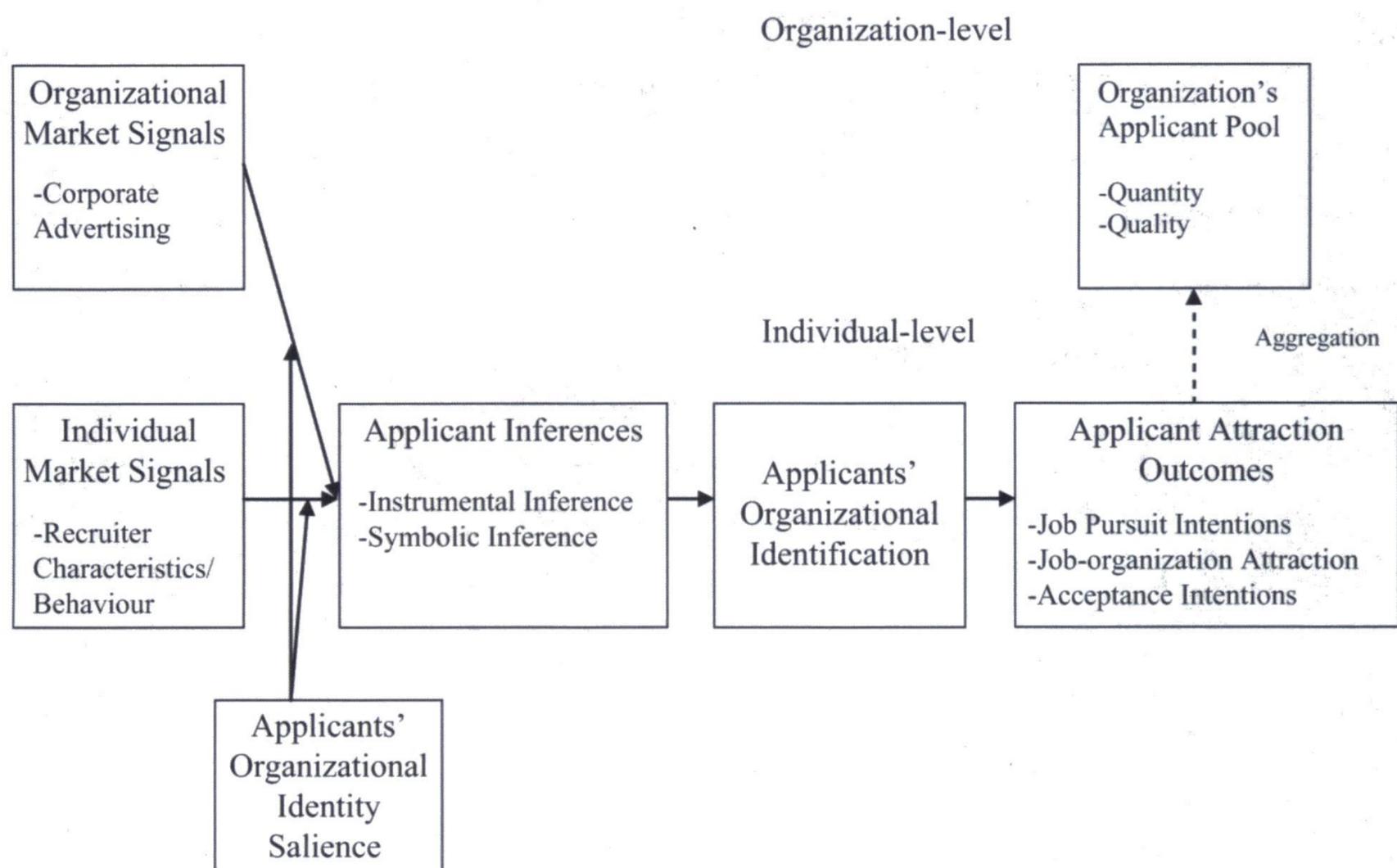
Annexe 3 : Modèle du bien-être psychologique au travail de Côté, Tremblay et Audrey (2012)



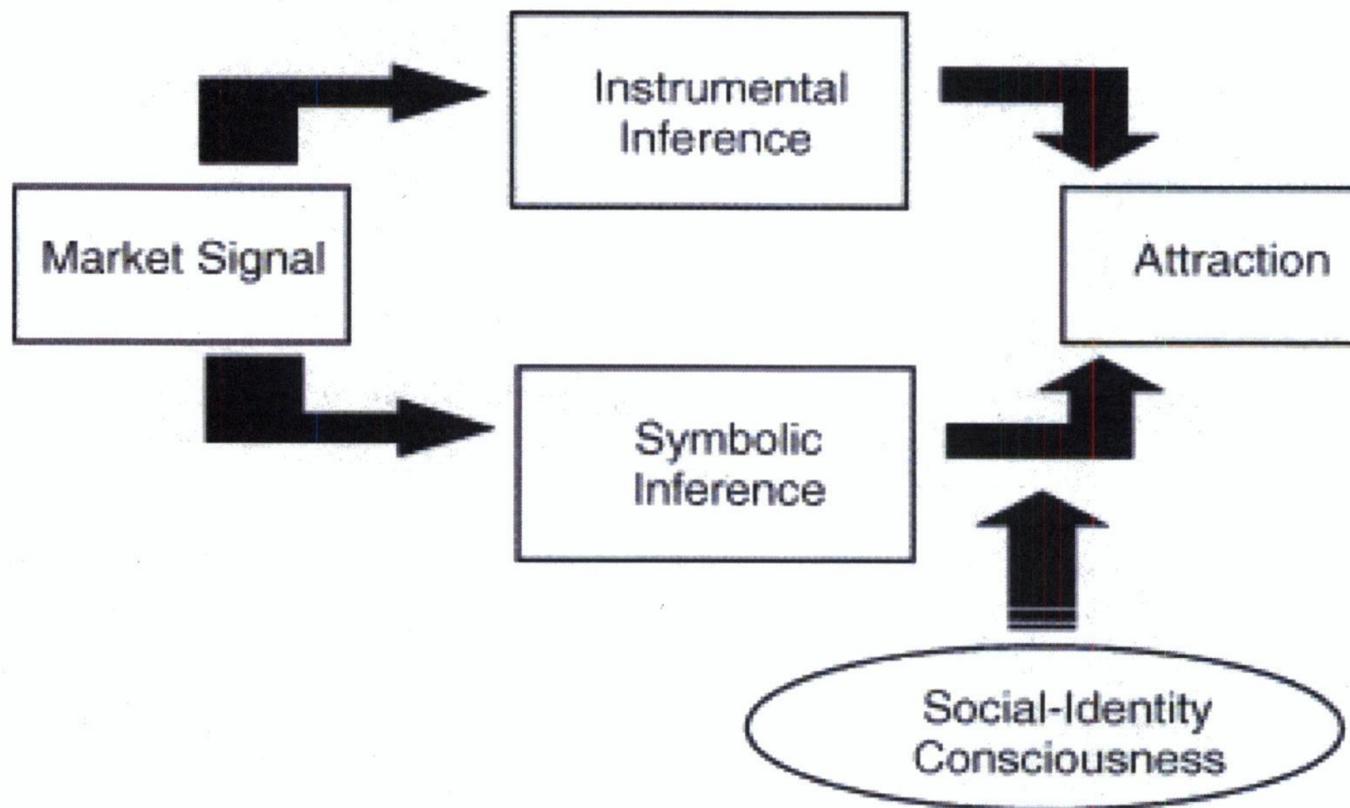
Annexe 4 : Modèle de méthode planifiée prenant en compte 13 facteurs du milieu de travail ayant des répercussions sur la santé psychologique du Bureau de Normalisation du Québec et Groupe CSA (2013)



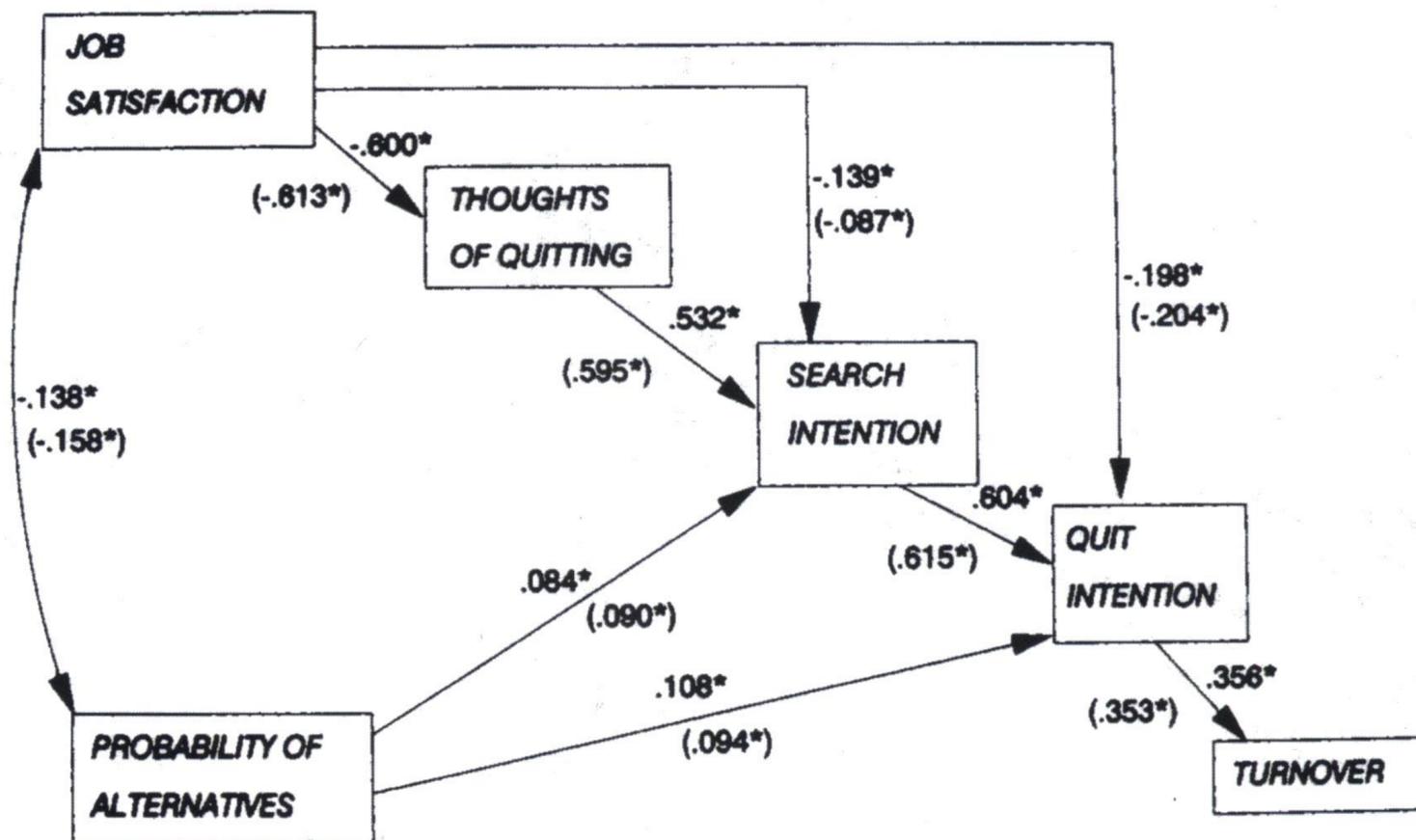
Annexe 5 : Modèle multiniveau de l'attraction organisationnelle de Celani et Singh (2001)



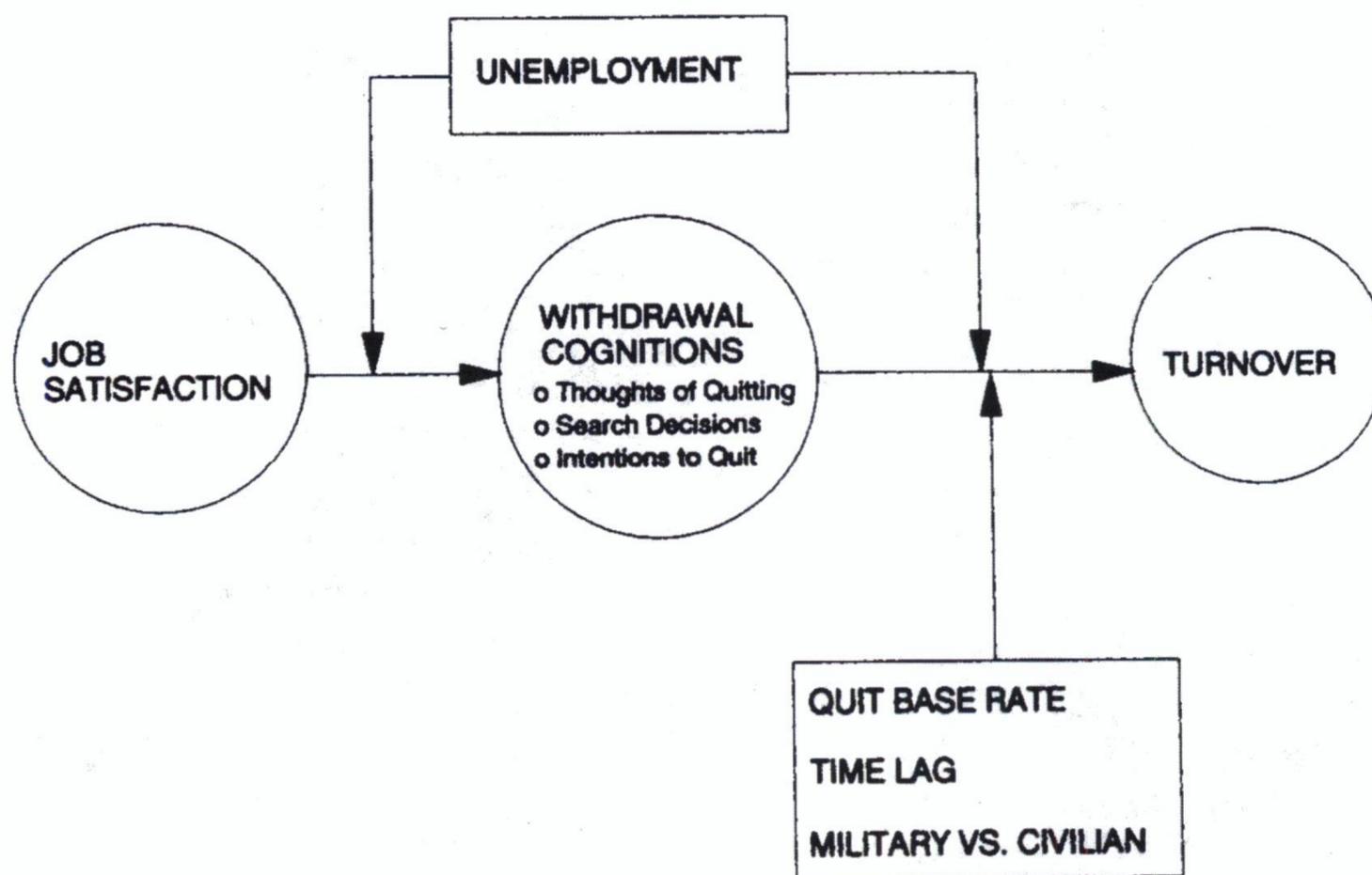
Annexe 6 : Modèle de l'attraction instrumentale/symbolique de Highhouse, Thornbury et Little (2005)



Annexe 7 : Modèle du roulement volontaire de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978)



Annexe 8 : Modèle du roulement volontaire de Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth (1992)



Annexe 9 : Modèle du roulement volontaire de Lee et Mitchell (1999)

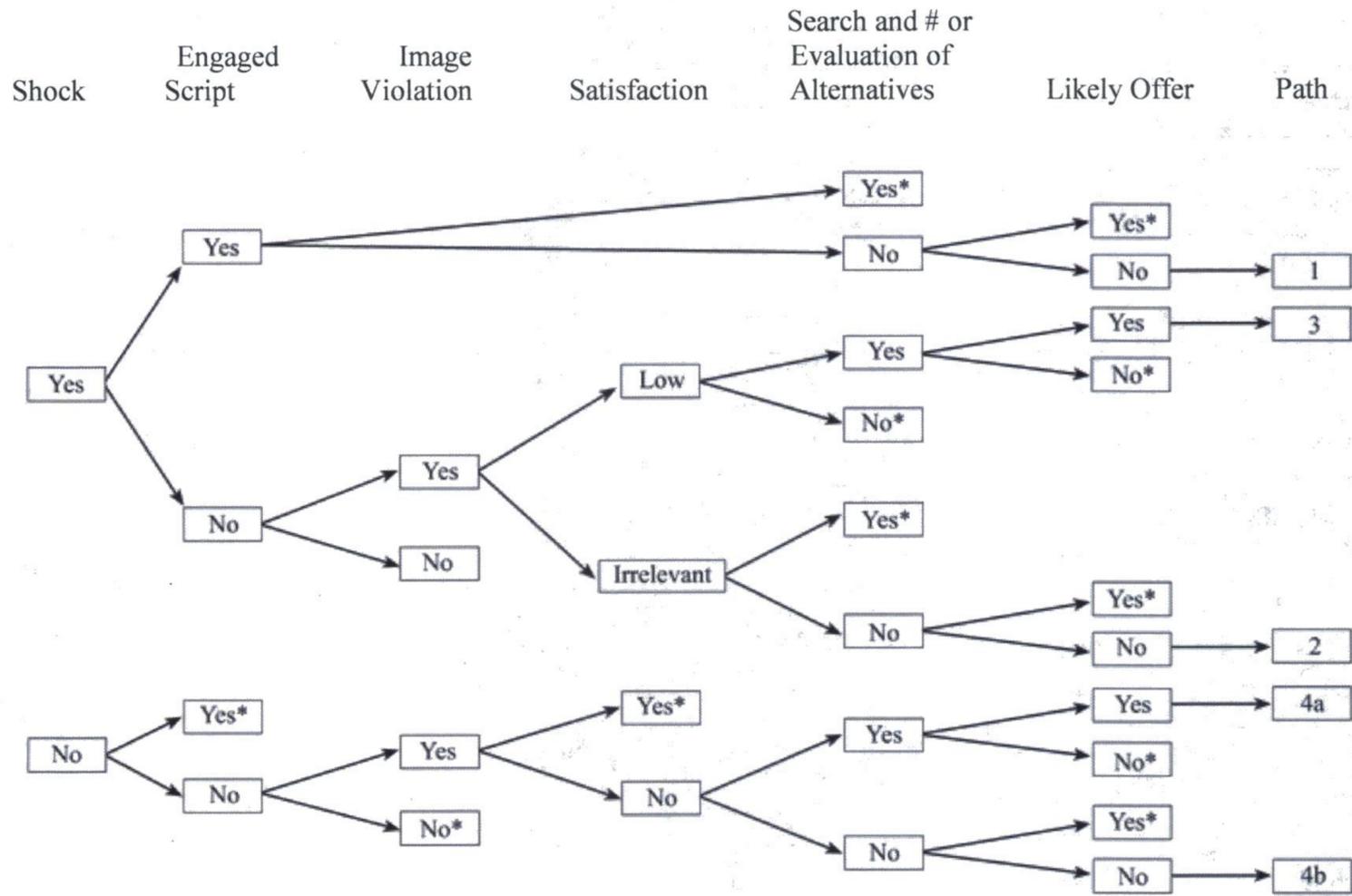


Figure 2 UMVT (reproduced from Lee *et al.*, 1999)

Annexe 10 : Modèle du roulement volontaire de Price (2001)

