

UNE INTERVENTION DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC :

le cas de l'Inra

Pascale Pracros

Psychologue du travail, chargée de mission
pour le Développement des Ressources Humaines,
Institut national de la recherche agronomique (Inra),
Centre Bordeaux-Aquitaine,
pascale.pracros@bordeaux.inra.fr

Max Masse

Directeur-adjoint du travail, Institut national du travail,
de l'emploi et de la formation professionnelle (Intefp),
Professionnel-chercheur, Laboratoire CIVIC (Université de Rouen),
max.masse@travail.gouv.fr

Une démarche permettant d'améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) en agissant collectivement sur les conditions de travail a été mise en place au Centre Inra de Bordeaux-Aquitaine depuis 2009. Elle est composée d'un diagnostic de la QVT, de la co-construction d'un plan d'actions et du suivi de sa mise en place. Le diagnostic est spécifique à la population étudiée et combine une approche qualitative (observation du travail et entretiens semi-dirigés), complétée par des éléments quantitatifs (questionnaires composites). Dans cet article, nous présenterons les résultats obtenus par notre approche de la QVT auprès des agents du Centre et des managers (directeurs d'unité, directeurs adjoints et responsables d'équipes). La sensibilisation des personnels du Centre à la démarche QVT a eu pour effet de développer leur envie d'améliorer leurs conditions de travail en retrouvant un pouvoir d'agir, tel que le définit Yves Clot (2008), qui engage l'ensemble des acteurs dans un fonctionnement plus collectif (agents, managers, CHSCT et organisations syndicales).

INTRODUCTION

L'Institut national de recherche en agronomie (Inra) est un établissement de recherche public présent sur 17 centres régionaux dont le centre Bordeaux-Aquitaine. Ce Centre, dont la population est stable depuis 2010, compte actuellement 523 titulaires et 387 contractuels. Ces agents sont répartis sur 11 sites dont 3 implantations principales (2 en Gironde et 1 dans les Pyrénées-Atlantiques). Les projets menés portent essentiellement sur la vigne et le vin, la forêt et le bois, l'élevage des palmipèdes et la qualité du foie gras, l'élevage des poissons et l'étude des milieux aquatiques, la qualité et la sécurité des aliments, la nutrition humaine et les neurosciences.

MOTS-CLÉS

recherche publique,
collectif, pouvoir d'agir,
management.

L'Inra s'est inscrit dans la démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) en 2010, démarche co-construite avec la CFDT et la CFTC. La CGT et SUD ont refusé de participer à ce travail. Pour ces organisations syndicales (OS), cette démarche visant la prévention des RPS ne suffira pas à résoudre la question de la souffrance au travail, elle-même liée à l'organisation et aux conditions du travail¹.

Simultanément à ces actions d'évaluation des RPS, mises en place au niveau national, une demande plus spécifique est parvenue en 2009 auprès du président du Centre de Bordeaux-Aquitaine. Provenant des agents et des managers, relayée par le CHSCT et le médecin de prévention, les principaux points de cette attente sont les suivants : les agents souhaitent être écoutés lors des prises de décisions touchant à leur travail, retrouver du sens à celui-ci, connaître clairement leurs rôles et ceux de leurs collègues, revoir la distribution de la charge de travail, la performance, limiter les tâches répétitives, favoriser l'entraide entre collègues et le soutien des supérieurs hiérarchiques, être connus pour leurs compétences et reconnus par des avancements, pouvoir faire un travail de qualité et terminer leur journée avec le sentiment du travail « accompli », venir au travail plus sereinement et en repartir satisfait.

C'est à la suite de cette demande que la présidence de Centre, en accord avec la DRH, s'est engagée dans une démarche co-construite avec les membres du CHSCT. L'objectif est de dépasser le cadre des seuls RPS, comme préconisé par Clot (2010), et d'engager une démarche de QVT (Pracros, 2011).

Pour mener à bien ce projet, une collaboration a été proposée entre le Centre Inra de Bordeaux-Aquitaine (P. Pracros, psychologue du travail, clinicienne de l'activité) et le laboratoire de Psychologie, Santé et Qualité de vie de l'Université de Bordeaux (professeurs M. Burakova, A. Batistelli) à travers la supervision de deux stagiaires en master 2 Professionnel (S. Testa, 2012 et L. Pierre, 2014).

Les bases théoriques de notre approche de la qualité de vie au travail (QVT), la méthode employée, les résultats obtenus et la position du CHSCT et de la DRH (siège Inra, Paris) sont présentés successivement dans cet article.

— 1. LE CONCEPT DE QVT ET L'APPROPRIATION PAR LE CHSCT DE LA DÉMARCHE

Il s'agissait dans un premier temps de trouver une définition partagée de la QVT. Notre première action a été de proposer aux membres du CHSCT des définitions répertoriées dans la littérature de la QVT. Des discussions autour de ces définitions ont permis de faire prendre conscience que l'approche par la QVT ne correspond pas à l'analyse de la souffrance au travail ni à l'inventaire des RPS. Du fait de sa position « englobante », l'analyse de la QVT permet de faire le diagnostic des conditions de travail et de trouver les leviers pour maintenir les conditions favorables et améliorer les conditions défavorables. Cette co-analyse avec les travailleurs est la base d'un plan d'actions co-construit.

D'après Kotzé (2005), c'est en 1972 que le terme de QVT apparaît pour la première fois. Le concept a connu de nombreuses évolutions et bénéficie d'une littérature abondante. C'est ainsi que Walton (1975) propose les facteurs de QVT suivants : l'adéquation et l'équité des compensations salariales, les conditions de travail saines et sécuritaires, les possibilités d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles, les possibilités d'avancement et la sécurité d'emploi, les interactions sociales au sein de l'organisation, la participation aux décisions, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et le climat organisationnel. Pour Hackman et Oldham (1980), la QVT est obtenue si les conditions suivantes sont respectées au travail : la variété de la tâche, l'autonomie, la signification de la tâche et le feedback.

De nombreux travaux font référence ensuite aux différents aspects de la QVT et c'est en 2006 que Martel et Dupuis proposent un modèle selon lequel la rémunération, les possibilités d'avancement professionnel, les horaires de travail, le climat social et les caractéristiques de l'environnement du travail influenceraient la QVT.

En 2007, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) définit la QVT comme étant « un processus social permettant d'agir sur le travail (organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des entreprises ». Six facteurs permettant son évaluation sont définis : les relations sociales et professionnelles, le contenu, l'environnement physique et l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. L'accord interprofessionnel (ANI) signé le 19 juin 2013 précise que la QVT « désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ».

En 2014, Priyadarshani et Bhagat définissent la QVT comme étant « une expression générique qui recouvre les sentiments d'une personne concernant l'ensemble des différentes dimensions de son travail », ces dimensions étant pour ces auteurs : récompenses et avantages économiques, sécurité, conditions de travail, relations interpersonnelles. Cette définition de 2014 va donc au-delà de la description factuelle des conditions de travail en introduisant la notion de ressentis de chacun. Ces différentes approches retenues, parmi de nombreuses références bibliographiques, permettent de conclure que la QVT est un concept multidimensionnel, associé à des éléments objectifs appartenant à l'organisation du travail, mais qu'elle est aussi composée de facteurs subjectifs et personnels. Dans ce sens, il est possible d'affirmer qu'il n'existe pas de définition universelle de cette notion.

À la suite de cette première phase d'échanges, les membres du CHSCT ont pu s'approprier la notion de QVT. Les définitions de l'ANI et de Priyadarshani et Bhagat (*ibid*) ont été particulièrement appréciées. Les membres du CHSCT du Centre Inra de Bordeaux ont alors adopté la définition suivante : « La QVT est déterminée par la perception qu'ont les agents de leur travail et de la possibilité qu'ils ont de s'exprimer sur leurs constats et leurs ressentis, d'échanger avec leurs collègues et la hiérarchie et d'agir sur leurs conditions de travail dans une démarche co-construite au sein de collectifs ».

2.1 Méthode d'intervention : du recueil d'informations aux propositions d'actions

La perception de travailler dans de « bonnes conditions » est par nature une approche subjective. Pour approcher de manière plus objective la QVT, nous avons eu recours à une démarche d'intervention dite mixte telle que décrite par Datilo, Edwards et Fishman (2010). Composée d'une approche qualitative (observations du travail, entretiens semi-dirigés) suivie d'une approche quantitative (questionnaires), cette démarche se déroule en plusieurs étapes.w

2.2 Demande initiale, reformulation et validation

Le travail présenté ici fait référence à deux demandes initiales distinctes : « Établir le diagnostic de la QVT et donner des pistes d'amélioration », pour tous les agents et pour les managers du Centre de Bordeaux-Aquitaine.

La première étape est l'analyse de la demande, du contexte et des enjeux portés par les différents acteurs. Cette phase peut aboutir à une reformulation de la demande. Cette reformulation est proposée et discutée avec les « demandeurs ». Les reformulations proposées dans le travail présenté ici ont eu pour objectif de préciser le périmètre des populations impliquées dans l'étude. Pour les agents du centre, nous avons précisé qu'il s'agissait des agents Inra, titulaires et non titulaires, et pour les managers, nous avons précisé qu'il s'agissait des directeurs d'unité et des responsables d'équipe.

Une fois validée, la demande reformulée est proposée au CHSCT pour discussion et validation. Ce partage avec les différents acteurs crée un climat de confiance qui favorisera leur engagement et leur coopération dans le projet.

2.3 Méthode de recueil des informations sur la QVT

Le premier temps est la phase exploratoire ou approche qualitative.

Elle correspond à l'observation du travail. Le comportement des personnes au cours de leur activité est noté avec une attention particulière aux relations interpersonnelles, aux gestes de métier, aux imprévus qui interrompent l'activité. Comme le souligne Clot (2010), ce qui nuit souvent à la QVT, ce sont les empêchements de bien faire le travail, de faire un travail de qualité.

La phase exploratoire permet d'élaborer une dizaine de questions adaptées aux activités observées. Des entretiens individuels semi-dirigés sont alors réalisés avec l'ensemble des acteurs (dans le cas de notre travail, auprès des managers) ou un échantillon de volontaires (dans le cas de notre approche de la QVT, vers tous les agents du centre). D'une durée d'une heure, ils sont enregistrés avec l'accord des personnes interviewées, ce qui permet une analyse objective de leur contenu.

L'analyse de contenu fait ressortir les principaux thèmes abordés par les personnes interviewées. Les réponses individuelles sont par nature subjectives. Plusieurs réponses individuelles allant dans le même sens permettent d'objectiver certaines informations. Une trentaine de thèmes saillants sont alors retenus pour construire un questionnaire adapté à chacune des populations de notre analyse.

L'élaboration de deux questionnaires composites a permis de réaliser un diagnostic « sur mesure » de la QVT de l'ensemble des agents et des managers.

Pour créer ces questionnaires, nous avons utilisé des échelles de mesure existantes dans la littérature ayant déjà fait l'objet de validations. Pour plus de clarté, la formulation de certains items a été adaptée et nous avons traduit en français les échelles publiées uniquement en langue anglaise. Dans le but d'éviter certains biais, nous avons, dans la construction du questionnaire, éloigné les items portant sur les mêmes facettes. Afin d'homogénéiser le questionnaire, une échelle de Lickert à 5 points a été retenue (Pas du tout d'accord, Plutôt pas d'accord, Neutre, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord).

Les analyses statistiques (descriptives, inférentielles, en pistes causales).

Elles ont permis de dégager les grandes tendances des attentes des agents et des managers pour une meilleure QVT. Des pistes d'amélioration ont alors pu être dégagées pour être ensuite discutées au sein des collectifs.

Si pour Ripon (1983), l'évaluation de la QVT ne peut se faire sans avoir recours à une approche qualitative, plus récemment Spector (2011) précise qu'une observation des activités est nécessaire pour approcher les multiples tâches réalisées pendant le travail et les caractéristiques exigées des personnes qui les accomplissent. Cette approche qualitative permet de construire un questionnaire adapté et, en instaurant un climat de confiance avec les agents, elle favorise leur participation à la démarche.

— 3. UNE RÉCIPROCIÉTÉ ENTRE LES PERCEPTIONS DE LA QVT DES AGENTS ET DES MANAGERS

Le taux d'acceptation des entretiens semi-dirigés a été de 100%, le taux de retour des questionnaires complets de 57% de la part des agents et 62% de la part des managers.

L'impact très significatif de certaines caractéristiques organisationnelles sur la QVT a été mis en évidence pour tous les agents comme pour les managers : l'autonomie, l'intérêt pour l'objectif du travail et pour son contenu, l'image de l'institut auprès du public sont perçus comme positifs. En revanche, le manque de justice organisationnelle (manque d'équité dans les avancements de carrière, par exemple), de reconnaissance du travail et des compétences, la non-clarté des rôles, la non-prise en charge des conflits par les responsables sont perçus de façon négative par une majorité des agents et des managers.

3.1. Le contenu du travail et les possibilités de développement des compétences sont favorables à la QVT

Le contenu du travail contribue pour beaucoup à influencer le ressenti de QVT. Le fait de pouvoir évoluer dans son métier et se former sont des facteurs de satisfaction au travail. La possibilité d'obtenir un niveau de diplôme supérieur par des formations dites « diplômantes » peut être un levier pour la QVT à condition que ces évolutions individuelles soient reconnues par l'institut et permettent aux agents des changements de métiers ou des avancements de carrière. Les personnes qui perçoivent qu'elles peuvent développer de nouvelles aptitudes sont en général plus engagées envers l'organisation, plus impliquées dans leur travail et manifestent moins le désir de mobilité.

3.2. Certaines contraintes du travail sont défavorables à la QVT des agents et des managers

Les données recueillies éclairent les contraintes des métiers analysés dans cette étude. Ainsi la perception de manque de temps pour fournir un travail « bien fait » est relevée dans une grande majorité des réponses. Le fait d'être souvent obligé de se dépêcher pour faire son travail, de terminer la journée tard et « de partir sans avoir pris le temps de nettoyer le laboratoire ou de ranger ses documents », ou le fait de ne pas pouvoir interrompre momentanément son activité pour assister à une réunion, à l'exposé d'un collègue, à la thèse d'un étudiant qui vient de passer 3 ans dans le service, à une conférence d'un chercheur invité par le laboratoire, par exemple, sont vécus comme des contraintes de rythme ou d'intensité de travail.

Les contraintes relevées sont le plus souvent liées aux demandes extérieures obligeant à une réponse immédiate : réponse aux appels à projets pour financer les recherches, réponses à des partenaires ou des « clients » qui attendent des résultats, par exemple. Nous notons également des contraintes liées aux suivis informatisés de plus en plus lourds (des logiciels complexes en évolutions constantes obligent les personnels administratifs à des adaptations continues), aux normalisations et labélisations (entraînant, par exemple, des audits tous les six mois, ce qui est vécu comme une contrainte supplémentaire).

Ces contraintes, dont le développement est relativement nouveau à l'Inra, sont définies par les agents et les managers comme des démarches lourdes et stressantes.

3.3. Certaines caractéristiques individuelles comme l'appropriation psychologique ou les comportements proactifs ont une répercussion sur la QVT

L'appropriation psychologique est définie comme « un état dans lequel un individu ressent qu'un objet (matériel ou immatériel) ou qu'une partie de cet objet, lui appartient » (Van Dyne et Pierce, 2004).

Les agents de l'Inra montrent une forte appropriation psychologique pour le matériel technique et biologique avec lesquels ils mènent des recherches. Ils disent, par exemple : « C'est mon laboratoire, mon microscope, ma serre, ma vigne, mes tomates, mes insectes » ; mais aussi pour leur collectif : « C'est mon équipe, mon institut ». L'appropriation psychologique peut être défavorable à la QVT quand des agents de diverses institutions (Inra, Cnrs, Universités) se partagent les laboratoires et les matériels, mais elle est en général favorable à la QVT car elle facilite l'adoption de comportements proactifs.

Pour Grant et Ashford (2008), les comportements proactifs correspondent aux actions que les agents mettent en place afin de faire évoluer le contenu de leur travail. Les comportements proactifs se manifestent par des prises d'initiatives, par la volonté d'exprimer ses opinions, de chercher activement des informations, de résoudre des problèmes sans attendre que des solutions « clefs en main » arrivent de la hiérarchie. Comme l'ont montré les réponses aux questionnaires, la possibilité offerte aux agents et aux managers de développer leurs prises d'initiatives et leur autonomie a des effets positifs sur la QVT. C'est au niveau de la possibilité d'exprimer son opinion et surtout que cette opinion soit entendue et discutée que le bât blesse.

Enfin, les caractéristiques individuelles agissent sur les relations interpersonnelles au travail. Nos résultats indiquent que le soutien social organisationnel est considéré tant par les agents que par les managers comme un élément essentiel à la QVT, mais qu'il n'est pas toujours au rendez-vous. Rhoades et Eisenberger (2002) suggèrent que pour augmenter la perception du soutien social organisationnel, il faut que les conditions de travail soient évaluées par les agents comme satisfaisantes, que les traitements soient équitables (salaire, promotion), que l'organisation accorde de l'importance au maintien en bon état des locaux et des matériels techniques, autant de points soulignés par les agents et les managers dans leurs réponses aux questionnaires.

— 4. CE DIAGNOSTIC A PERMIS LA MISE EN PLACE D' ACTIONS FAVORABLES À LA QVT

La démarche que nous avons adoptée dans le cadre de ce diagnostic du ressenti de QVT s'est avérée un levier qui a permis aux individus de revisiter collectivement leur travail et de proposer des actions favorables à une meilleure QVT. Les principaux objectifs de ces actions sont les suivants :

- Une meilleure valorisation des compétences et leur développement

Agents et managers ont l'impression d'avoir des compétences qui ne sont pas utilisées par l'institut. Il paraît alors important qu'ils soient régulièrement sollicités par leur hiérarchie respective lorsque des décisions concernant leur travail vont être prises. Il a été préconisé de rédiger, de façon systématique durant l'entretien individuel annuel, une fiche d'évaluation des compétences et un plan d'actions permettant leur développement en tenant compte à la fois des souhaits de l'agent et des objectifs de l'institut.

Avoir un retour, de la part de sa hiérarchie et de ses pairs, sur la qualité du travail réalisé et sur les résultats obtenus est une ressource pour une meilleure QVT (Siegrist, 2002).

Les agents et les managers ont largement exprimé un besoin de reconnaissance et cela quel que soit leur métier ou leur corps d'appartenance. Les managers expriment reconnaître au mieux le travail des agents, par exemple, en les recevant pour des échanges sur le travail, en les faisant intervenir lors de réunions, en les citant dans des publications. Une piste d'action pertinente est la mise en place d'une meilleure communication autour de cette attente de reconnaissance et de la perception qu'ont les managers d'en donner suffisamment.

Prendre en compte les liens entre les pratiques de management et la QVT

Comme le précise Codo et Soparnot (2012), du fait de leur position hiérarchique, les managers sollicitent rarement de l'aide lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles. Il faudrait donc régulièrement aller à leur rencontre, proposer des rendez-vous, susciter des discussions. En complément, savoir-faire, difficultés, voire erreurs et leurs conséquences sont à partager entre managers afin de construire ensemble de nouvelles pratiques.

Une prise en compte des problèmes liés à la clarté de rôle

Pour cela les fiches de postes et les lettres de mission sont à rédiger et remettre à jour régulièrement. Un affichage permettrait de clarifier auprès des agents le rôle et les responsabilités de chacun (agents et managers).

— 5. ACCUEIL DES RÉSULTATS ET DES PRÉCONISATIONS D'AMÉLIORATION

Les agents et les managers ont accueilli positivement ce diagnostic. Le taux élevé des réponses favorables à nos demandes de rendez-vous pour la phase exploratoire et des réponses aux questionnaires montre une attente sur ce thème de la QVT.

Les pistes d'amélioration ont été co-construites avec les agents et les managers lors de la restitution du travail de diagnostic. Cela a permis une implication forte de tous dans des démarches dont ils étaient à l'initiative.

Résultats et pistes d'amélioration ont été présentés en CHSCT lors de plusieurs réunions, en présence des médecins du travail et de la conseillère en orientation. Un bon accueil a été réservé tout au long de ce travail. Des questions étaient soulevées par certains membres du CHSCT et mes réponses ainsi que celles des étudiants et de leurs professeurs ont donné satisfaction.

Un représentant de la DRH (siège Inra National) a assisté à l'une des présentations en CHSCT. Il a fait part de sa grande satisfaction devant le travail réalisé en lien avec l'Université de Bordeaux. En perspective, il est envisagé de poursuivre ce travail dans le cadre d'une thèse sur la QVT auprès des managers de l'institut. Un co-encadrement serait alors mis en place entre la « DRH Paris » et le Centre de Bordeaux.

CONCLUSION

Notre démarche a permis d'identifier et de prendre en compte, pour le Centre Inra de Bordeaux-Aquitaine, une dizaine de caractéristiques du travail qui conduisent à une meilleure QVT. Ces caractéristiques sont soit déjà acquises, soit à améliorer ou à mettre en place. À la suite de ce travail de « diagnostic sur mesure », des pistes d'amélioration ont été formulées par les agents et les managers.

La méthode « mixte » employée pour réaliser ce diagnostic de la QVT a permis d'identifier les aspects du travail qui sont à maintenir et ceux à améliorer. Mais ce diagnostic, s'il est un passage obligé, ne suffit pas et il est important que les actions concrètes, proposées et discutées par les agents et leurs managers, soient mises en place pour permettre un développement de la QVT. Dès que le principe de cette participation active est acquis et que les premiers résultats apparaissent, à l'unanimité, l'ensemble des parties prenantes exprime sa satisfaction. C'est ainsi que le CHSCT nous a suivis et soutenus tout au long de ces années, que le siège Inra de Paris (la DRH, en particulier) a pour projet d'étendre au niveau national notre démarche du diagnostic de la QVT des managers. Un audit de notre approche de la QVT a été réalisé, à la demande du siège Inra. Un extrait du rapport de l'audit stipule que « l'initiative est unanimement reconnue comme une amélioration nécessaire par tous les audités : agents, directeurs d'unités, médecin de prévention, CHSCT et représentants du personnel. »

Pour conclure, depuis une dizaine d'années nous défendons à l'Inra cette approche de la QVT basée sur la méthode dite « mixte », c'est-à-dire à la fois qualitative et quantitative. Elle permet d'objectiver des ressentis individuels et d'impliquer les parties prenantes dans la démarche. Les différentes facettes des conditions de travail sont alors analysées et des pistes d'améliorations peuvent être envisagées pour une meilleure QVT et cela dans un engagement collectif qui implique agents, managers et partenaires sociaux. Lorsque les conditions d'un échange constructif sont ainsi réunies, comme le soulignent Tremblay et Simard (2005), la mise en débat de la qualité du travail permet réellement d'initier des transformations pour une meilleure QVT.

¹ Sud a justifié sa décision de ne pas participer à la démarche dans la déclaration suivante : la pression et la souffrance à l'INRA : l'organisation du travail en cause ! » (SUD-Inra, 24 avril 2014). La CGT a déclaré : « La CGT-Inra n'a pas souhaité participer au groupe de travail RPS mis en place par la direction. Ce groupe de travail avait en effet pour but de faire la proposition d'une méthode d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) dans l'Institut en se limitant au respect de la législation en la matière tout en évitant d'aborder des questions cruciales comme les conditions de travail et l'organisation des collectifs de l'Institut [...] et le rôle du management » (CGT-Inra, novembre 2014).

Bibliographie

- Anact (2007), « Améliorer la qualité de vie au travail. Des pistes pour agir », in *Travail et changements*, numéro spécial mai/juin.
- Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- Clot, Y. (2010), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Codo, S., et Soparnot, R. (2012), « Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail », in *Revue de gestion des ressources humaines*, 3 (85), p. 20-35.
- Datilo, F.M., Edwards, D.J.A., et Fishman, D.B. (2010), « Case Studies within a Mixed Methods Paradigm : Toward a Resolution of the Alienation Between Researcher and Practitioner », in *Psychotherapy Research, Psychotherapy Theory, Research, Practice, Training*, 47 (4), p. 427-441.
- Grant, A.M., et Ashford, S.J. (2008). « The dynamics of Proactivity at Work », in *Research in Organizational Behavior*, 28, p. 3-34.
- Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980), « Work Redesign and Motivation », in *Professional Psychology*, 11 (3), p. 445-453.

- Kotzé, M. (2005)**, « The nature and Development of the Construct Quality of Work Life », in *Acta Academica*, 37 (2), p. 96-122.
- Martel, J.P. et Dupuis, G. (2006)**, « Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument », in *Social Indicators Research*, 77, p. 333-368.
- Pierre, L. (2014)**, *Qualité de vie au travail des managers du centre INRA de Bordeaux-Aquitaine*, Rapport de stage Master2 Pro, Psychologie du travail et de la vie sociale, Université de Bordeaux.
- Pracros, P. (2011)**, *La démarche QVT se situe au niveau de prévention « primaire » des RPS*, Document interne présenté au directeur des ressources humaines en présence des représentants du personnel, de membres du CHSCT et de managers, INRA.
- Priyadarshani, S. et Bhagat, M. (2014)**, « Quality of Work Life Balance : One Lives to Work or Works to Live », in *Journal of Exclusive Management Science*, 3(1), p. 1-4.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002)**, « Perceived Organizational Support : A Review of the Literature », in *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Ripon, A. (1983)**, *La qualité de la vie au travail*, Paris, PUF.
- Siegrist, J. (2002)**, « Effort-Reward Imbalance at Work and Health », in *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, p. 261-291.
- Spector, P. (2011)**, *Psychologie du travail et des organisations*, Paris, France, De Boeck
- Testa, S. (2012)**, *Diagnostic de la qualité de vie au travail sur l'ensemble des sites de l'Inra du Centre Bordeaux-Aquitaine : validation d'un modèle de QVT, perspectives et préconisations*, Rapport de stage Master 2 Pro, Psychologie du travail et de la vie sociale, Université de Bordeaux.
- Tremblay, M. et Simard, G. (2005)**, « La mobilisation des ressources humaines : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », in *Gestion*, 30 (2), p. 60-68.
- Van Dyne, L. et Pierce, J. L. (2004)**, « Psychological Ownership and Feelings of Possession : Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior », in *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 439-459.
- Walton, R. E. (1975)**, « Criteria for Quality of Working Life », in L. E. Davis et A.B. Cherns, *The Quality of Working* (p. 91-104), New York, The Free Press, Life.