

# LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :

une opportunité de création de valeur.

**Jean-Paul Bergouignan**

PRISMAE Conseil

jpbergouignan@prismae.com

Cet article entend démontrer comment le concept de qualité de vie au travail (QVT) peut renouveler les approches et démarches visant à améliorer les conditions de travail. Pour ce faire, il est nécessaire de dépasser une appréhension du travail comme « doloriste » et « délétère » pour concevoir celui-ci comme un facteur de santé et de performance. Après une clarification théorique, cet article relate deux interventions menées en entreprise sous l'égide de la QVT. Nous analysons ainsi les liens qui peuvent être observés, dans le cadre de ces démarches, entre les enjeux de performance et le soutien de la QVT aux objectifs économiques (accroissement du chiffre d'affaires, développement des avantages concurrentiels). La QVT ne se traduit pas seulement par des améliorations sociales (amélioration du climat social et des relations de travail, etc.) mais aussi par une implication renforcée des salariés à la création de valeur. En plus, cette dernière n'apparaît plus seulement fondée sur la limitation des coûts mais prend en compte l'amélioration du service à la clientèle et les initiatives des salariés. Dès lors, l'amélioration conjointe des conditions de travail et de la performance des entreprises s'en trouve facilitée.

## INTRODUCTION

La notion de « qualité de vie » est d'abord apparue dans le domaine de la santé, dans lequel elle a fait florès et s'est progressivement imposée par rapport à d'autres notions connexes (bien-être, satisfaction de vie, etc.). En revanche, dans le domaine du travail et de la vie professionnelle, la qualité de vie, si elle a pu connaître un engouement dans les années 60, s'est vue fortement concurrencée par des notions telles que la satisfaction, la motivation ou plus récemment les risques psychosociaux. La Qualité de Vie au Travail (QVT) avait ainsi peu à peu disparu des terminologies couramment utilisées dans le monde professionnel, mais les dernières années ont vu un glissement progressif des démarches d'entreprises, des études, des partenaires sociaux... de la notion des Risques Psycho-Sociaux (RPS) à celle de la QVT. Si l'on ne peut parler de substitution, force est néanmoins de constater une dynamique sociale importante qui pousse la QVT sur le devant de la scène : Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, loi de modernisation du dialogue social, intégration de la QVT dans la certification des établissements de santé...

### MOTS-CLÉS

santé, performance,  
création de valeur,  
risques psycho-sociaux,  
bien-être au travail,  
attractivité.

L'Anact préconise de relier la QVT à la « performance globale » de l'entreprise, en cohérence avec l'ANI du 19 juin 2013 qui pose la QVT comme un levier de compétitivité. Dans la lignée de ces considérations, l'on trouve ainsi des notions telles que la « création de valeur » ou la « performance productive » dans le champ couvert par la QVT. L'on peut dès lors s'interroger sur les fondements et les incidences d'une telle approche, sur les plans tant théorique, social que méthodologique : comment cette volonté de lier QVT et performance peut-elle s'incarner dans le cadre d'interventions en entreprise ? En quoi une modalité d'entrée par la « QVT » opère-t-elle différemment, pour des démarches d'amélioration des conditions de travail, par rapport à la prévention des risques et des RPS, par exemple ? Ne s'agit-il que d'une modification sémantique sans réelle portée pratique ? Quelles tendances peut-on identifier dans les démarches QVT, en termes notamment de dynamique de concertation, de champs d'action investis, d'effets perceptibles ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous procéderons tout d'abord à un bref examen théorique de la QVT, la délimitation des contours de cette notion pouvant nous aider à identifier ses spécificités et potentialités. Nous relaterons ensuite des interventions menées en entreprise avec cette « entrée » QVT. Ces éclairages théoriques et pratiques nous aiguilleront vers des perspectives pour l'action, en dressant les intérêts ouverts par ce type d'approche, mais également les limites et points de vigilance.

## — 1. LA NOTION DE QVT

La « qualité de la vie » se définit « comme tout ce qui contribue à créer des conditions de vie plus harmonieuse » (Le petit Robert). La « qualité » est la manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose. Des chercheurs de diverses disciplines — économie, sociologie et ergonomie — se sont intéressés à la qualité de vie, avec parfois une vision quantitative, basée sur l'observation et la mesure à partir d'indicateurs variés. En 1969, l'*US Department of Health Education and Welfare* publie une étude nationale sur la qualité de vie des Américains, à partir notamment d'indicateurs statistiques tels que l'environnement physique, le confort, etc. L'une des premières constatations issues de cette étude porte sur l'absence de corrélation entre les indicateurs objectifs et subjectifs. Il en ressort également une absence nette de concordance entre l'opinion de l'observateur et de l'interviewé (voir Ph. Corten, 1998), montrant que l'évaluation de la QVT basée sur un seul point de vue et l'usage exclusif des indicateurs objectifs ne saurait être valide.

Les apports de la sociologie ou de la psychologie ont par la suite permis d'attirer l'attention sur les composantes affectives et cognitives de la qualité de vie, à l'instar des notions de bonheur ou de bien-être. Cette notion fut également adoptée dans le champ de la santé à partir des années 1960, en permettant de questionner le retentissement de maladies graves et/ou chroniques sur la vie quotidienne des patients. Si les premières préoccupations des chercheurs étaient de mesurer un état de santé, elles ont ensuite intégré la souffrance perçue, au-delà d'un fonctionnement physique « objectif ». Même si la qualité de vie peut être caractérisée par des indicateurs « objectifs », elle est également admise aujourd'hui comme un construit éminemment subjectif et comprenant de nombreux aspects, parfois mêlés de façon quelque peu indifférenciée : bien-être psychologique, bonheur, conditions de vie, écart par rapport à un idéal, satisfaction des besoins, etc.

### La définition de l'OMS :

« La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ».

Le caractère protéiforme de la qualité de vie apparaît clairement dans cette définition, qui mobilise aussi bien des dimensions « d'inquiétudes » que « d'objectifs » ou « d'attentes ». Ces dernières dimensions permettent de considérer l'individu comme un acteur de sa propre situation, et non uniquement comme un agent mû par des forces exogènes, auquel il faudrait apporter de l'extérieur tous les éléments qui concourent à une bonne qualité de vie. L'individu crée son milieu tout autant qu'il est créé par lui, et sa capacité à le faire détermine sa QVT comme sa santé. Ainsi, d'après Seligman et Csikszentmihalyi (2000), chercheurs s'inscrivant dans le champ de la psychologie positive, la santé au travail d'un individu provient notamment de sa capacité à exercer ses compétences, à transformer les règles, à prendre et à affronter des risques.

La façon d'appréhender l'individu à travers la QVT nous paraît donc pouvoir être sensiblement différente de celle issue d'approches mobilisant des notions de souffrance, de mal-être, de stress, etc. D'autres différences notables peuvent être soulignées, en particulier sur la façon d'appréhender cette fois les organisations. Ainsi, selon Nadler et Lawler (1983), pour étudier la QVT, il faut s'intéresser à « l'impact du travail », tant sur les personnes que sur l'organisation et son efficacité. Dupuis et al. (2009) posent comme un point de consensus le fait que « la QVT se doit d'intégrer des aspects organisationnels, individuels et sociaux » (p.23), à l'instar de Seashore (1975) qui pose lui la nécessité de tenir compte du point de vue de l'employé, mais aussi de l'employeur (via le rendement, la productivité, la qualité, etc.) et de la société.

Apparaissent ici clairement des lignes de force qui permettent de mieux appréhender les spécificités de la QVT : une caractérisation qui n'appartient pas qu'à une catégorie d'acteurs, une prise en compte d'impacts multiples et de leurs déterminants, la recherche de l'intérêt des salariés comme des organisations. Comment ces postulats et définitions se traduisent-ils sur le terrain ? Lorsqu'ils sont intégrés dans des interventions menées en entreprises, ont-ils un impact perceptible sur les démarches, comparativement à d'autres approches plus traditionnelles ?

## — 2. RETOURS D'EXPÉRIENCE : L'EXEMPLE DE DEUX ENTREPRISES

Les entreprises dont nous relaterons les démarches QVT, pour différentes qu'elles soient, disposent d'au moins un point commun : la conviction que le développement de la performance économique passe prioritairement par celui de la QVT perçue par leurs salariés. En effet, dans les deux cas, les questions d'efficacité et de performance sont centrales dans la formulation de la demande d'intervention par les acteurs. Il s'agit de mieux articuler le travail avec la stratégie de développement des entreprises, y compris d'un point de vue purement commercial (par l'accroissement du chiffre d'affaires). Les diagnostics menés dans chacune de ces entreprises abordent la question des ressources et des freins au déploiement de la QVT, et cherchent à déterminer les pratiques favorisant conjointement le bien-être au travail et la performance économique et opérationnelle.

## 2.1 Entreprise « A » : évolution des métiers et attractivité organisationnelle

L'entreprise A est une enseigne de distribution spécialisée qui compte 2000 salariés répartis entre des services centraux (siège social) et 52 magasins situés sur le territoire national. Cette entreprise souhaite poursuivre son développement (augmentation du chiffre d'affaires, ouverture de nouveaux magasins, élargissement de ses gammes de produits et services, etc.). L'activité de vente est fondamentale mais elle est intégrée dans une recherche systématique de la satisfaction du client. Les conseillers de vente sont désignés, dans le discours de l'entreprise, comme des « passeurs d'envie » chargés de transmettre leurs passions à partir de leur domaine de compétence. Ils sont moins recherchés en tant que vendeurs que comme spécialistes de leur sujet. Mais cette entreprise fait face à un *turn over* important (près de 20%) alors que la moyenne d'âge est relativement basse (32 ans) et que de nombreux postes ne trouvent pas à se pourvoir. Cette situation pourrait entraver le développement de l'entreprise. Un essoufflement des équipes en place s'observe. L'énergie qui était présente et palpable au lancement de l'enseigne tend à s'estomper. Cette entreprise perçoit la nécessité d'améliorer son attractivité. Si les objectifs d'une démarche de QVT visent bien évidemment la résolution des problèmes sociaux (améliorer les conditions de travail pour fidéliser les salariés), ils entendent également contribuer à la performance économique de l'entreprise (poursuivre le déploiement de la stratégie de développement).

L'intervention se déroule dans deux magasins et 33 personnes sont rencontrées parmi la direction, les salariés et les représentants du personnel. Des observations de situations de travail complètent le dispositif d'intervention avec la mise sur pied d'un comité de pilotage paritaire. Parmi les atouts de l'entreprise, la qualité de la relation avec la clientèle, impulsée par la politique commerciale, est régulièrement soulignée : volonté de fidélisation (écoute, conseil, refus de la « vente forcée »), produits et services attractifs, etc. Les litiges avec les clients sont très peu nombreux. Certaines prescriptions en matière de relation avec le client sont toutefois questionnées, au regard de leur bien-fondé et de l'hétérogénéité qui peut exister entre les magasins : certains exigent, par exemple, que les personnes ne soient pas assises pour renseigner les clients, d'autres fournissent des sièges « assis debout », etc.

Les représentations du métier de conseiller de vente (CDV) sont particulièrement analysées. C'est un enjeu qui est souligné tant du côté des salariés que de la direction. Il en ressort certaines représentations communes sur des aspects importants du métier. Par exemple, la connaissance et le goût pour le produit sont considérés comme indispensables pour les CDV afin d'être un « passeur d'envie », de faire partager ses passions, ses expériences, etc. Les CDV se considèrent donc en premier lieu comme des connaisseurs, voire des « experts » des produits de leur rayon. Les objectifs commerciaux ne sont pas contestés mais peuvent néanmoins générer un positionnement compliqué : il est demandé aux « conseillers » de faire de la « vente active » mais très peu ont une formation initiale de vendeur et une ambivalence peut exister sur ce qui est exigé d'eux : aller ou pas au-devant des clients ? Faire partager ses coups de cœur ou mettre en avant ce qui semble se vendre le plus ? Le projet d'entreprise est souvent cité et affiché mais peu de personnes savent de quoi il en retourne vraiment, y compris parmi les cadres. Cette ambiguïté tend à s'accroître en raison des changements importants que connaît actuellement l'entreprise. Un conseiller résume ainsi cette tendance : « quelqu'un qui ne connaît rien au produit pourrait faire le travail sans problème ».

Il est vrai que l'on assiste à un management des produits plus descendant aujourd'hui, avec plus de consignes émanant des services centraux. Cette situation est vécue comme une forme « d'industrialisation », qui certes professionnalise mais peut être vécue comme un « carcan » (centralisation croissante au sein de la cellule approvisionnement, plan linéaire à suivre, etc.). Des marges de manœuvre

continuent à exister à divers degrés (mises en avant de produits « coups de cœur », organisation d'événements spécifiques de type dédicace, etc.) et sont identifiées dans l'intervention comme devant être préservées (ceci afin de prévenir le sentiment qui tendrait à se répandre que le travail s'apparente de plus en plus à celui d'un Employé Libre Service en grande distribution ou d'un « magasinier »). Des analyses d'activité permettent de montrer que les CDV doivent régulièrement procéder à des arbitrages concernant l'ordre des priorités entre la gestion des rayons et la satisfaction des clients. En effet, si la mise en rayons se fait en théorie entre 8 et 10h, heure au-delà de laquelle il ne devrait plus y avoir de palettes en rayon, elle déborde largement et se fait tout au long de la journée, en raison notamment de la succession d'opérations, des flux de marchandises très importants (opérations de grande ampleur, réassortiment important à faire, etc.), du niveau d'exigence de rangement élevé avec ce type de produits, etc. Cette mise en rayons peut en outre générer une pénibilité physique importante : port de charges, contraintes posturales, etc. Les CDV développent ainsi le sentiment que « tout s'entasse », qu'ils sont « la dernière roue du carrosse » alors que le poids de l'activité de maintenance, combinée à la nécessité de vendre, devient plus prégnant (un « brief » est organisé chaque matin pour suivre les chiffres de ventes).

## 2.2 Entreprise « B » : développer le chiffre d'affaires pour consolider les emplois

L'entreprise B est une petite entreprise qui a connu récemment un PSE qui a ramené l'effectif de 46 à 36 salariés. Cette entreprise est spécialisée dans la sécurité industrielle et la protection des biens et personnes. Son contexte difficile se traduit par un climat de travail dégradé et des signes de démotivation, un cloisonnement entre les services et des tensions entre les personnes. À travers une démarche QVT, la direction, en concertation avec les salariés, cherche à recréer des relations et des modes de collaboration sereins et respectueux. Mais le premier objectif, partagé par les salariés eux-mêmes, visait à « améliorer le chiffre d'affaires » de l'entreprise.

L'intervention comprend des entretiens avec 24 personnes (directions, cadres et salariés), la participation à des espaces de discussions ainsi que la mise en place d'un comité de pilotage. La demande des acteurs sociaux est multiforme – retrouver un climat plus serein, favoriser la participation, développer et améliorer les processus organisationnels, etc. – mais se focalise avant sur l'amélioration des résultats et la performance de l'entreprise. Sa survie est en jeu à plus ou moins long terme. C'est surtout sur les épaules du service commercial que repose des attentes fortes d'amélioration des résultats, de la part de l'actionnaire principal, de la direction, mais aussi des salariés issus des autres services. Ces derniers sont inquiets de l'avenir de l'entreprise. L'intervention réalisée permet de montrer la nécessité d'optimiser les processus à l'œuvre au sein de ce service et de mettre en place des repères organisationnels (le travail prescrit), car ceux-ci sont inexistant pour de nombreuses tâches. En effet, l'attention portée par la direction et l'encadrement sur l'atteinte des résultats délaisse la façon de les atteindre. Une forte autonomie est laissée de fait aux salariés, qui travaillent en binômes constitués d'un commercial terrain et d'un autre sédentaire. Or, cette absence de cadre de référence se trouve à la source de tensions, voire de conflits entre les salariés, qui doivent négocier entre eux la répartition des tâches (prise de rendez-vous, relances des devis, etc.) mais également la stratégie à développer (cibles prioritaires, tarifs proposés, etc.). Ces nombreuses zones de flous sont à la fois sources de conflits mais également de pertes de temps et de non-performance : les commerciaux ne savent pas vers qui se tourner pour obtenir le prix d'un produit, de nombreux devis ne se concrétisent pas en ventes, faute de relance la plupart du temps.

Cette absence de cadre s'avère problématique, d'autant plus que les nombreuses évolutions actuelles (concurrence accrue, crise économique, baisse des parts de marché de l'entreprise, etc.), conjuguées avec une forte ancienneté des salariés, génèrent une forme d'obsolescence des com-

pétences. Ainsi, beaucoup de commerciaux ne savent pas comment établir une stratégie de démarchage : comment cibler les clients, comment mettre en place un phoning efficace ? Or, ces limites de compétences sont peu dicibles dans un contexte de crise économique et de récent PSE qui suscitent de fortes inquiétudes pour l'emploi.

L'autonomie se caractérise ici par une absence de repères communs. Un des axes essentiels de l'intervention consiste à proposer des espaces de discussions dans lesquels les acteurs pourraient apprendre à collaborer. Cette collaboration est rendue plus que nécessaire par l'évolution des demandes des clients. Celle-ci est moins captive qu'autrefois ; il faut aller chercher ceux-ci et développer des solutions sur mesure. Il est donc essentiel de créer des binômes entre les sédentaires et les commerciaux qui vont sur le terrain pour faciliter la recherche d'informations et l'élaboration de solutions techniques optimales tout en réduisant les délais de mise au point des devis.

### — 3. QUELS RÉSULTATS POUR CES DÉMARCHES ?

De ces deux cas, une interrogation commune peut se dégager : la QVT peut-elle être un levier d'amélioration conjointe de la situation des salariés et de la viabilité économique des entreprises ? Les déterminants en jeu dans la situation constituent autant des leviers d'action potentiels, et nous allons examiner ceux effectivement mis en œuvre suite à ces diagnostics.

Les constats issus du diagnostic réalisé au sein de l'entreprise A font apparaître des leviers importants de QVT comme d'efficacité commerciale. Certains portent sur le projet stratégique de l'entreprise, les attentes vis-à-vis des CDV et le contenu du travail qui en découle. Parmi ceux qui ont été retenus par le comité de pilotage paritaire, nous pouvons citer la diminution des actes physiques de manutention liés à la mise en rayon, afin de diminuer la pénibilité physique tout en développant les possibilités pour les CDV de se consacrer à la relation avec le client (conseils, orientation, etc.). Cette amélioration permet de redonner du sens au travail, tout en favorisant les ventes. Un autre axe d'amélioration retenu porte sur les espaces de travail (surface de vente, réserve, atelier) et leur organisation, afin de générer des gains de temps (pour le réassortiment, la vérification du stock) et pour limiter là encore la pénibilité, liée notamment aux nombreuses allées et venues entre ces différents espaces.

Si aucun axe ne porte sur le contenu des activités de certains métiers ou sur l'évolution du projet stratégique de l'entreprise, gageons que le dialogue social impulsé par ces questions, au cours de la démarche, a pu faire évoluer les représentations des acteurs en présence, pour favoriser ainsi la prise en compte des différentes logiques à l'œuvre (la satisfaction client, la vente, la transmission d'envies et de coups de cœur).

Au sein de l'entreprise B, les questions débattues dans le cadre de la démarche relèvent à la fois d'attentes fortes exprimées par les salariés, mais aussi d'éléments constitutifs d'une stratégie : quelles sont les cibles commerciales prioritaires ? Comment les démarcher ? Quelle marge appliquer sur un prix de vente ? Quelles priorités entre la qualité et le prix de vente pour être concurrentiel ? Un des axes de travail prioritaires porte ainsi sur l'optimisation du fonctionnement du service commercial, à travers notamment l'actualisation des fiches de postes, afin de clarifier le fonctionnement du service, en particulier la collaboration entre les commerciaux sédentaires et terrain. Le management émerge aussi comme un levier à mobiliser pour arbitrer, donner des repères, et être en appui pour la réalisation du travail. La formation des collaborateurs, pour leur permettre de s'adapter aux nouvelles exigences du travail, est également fortement étoffée. Citons enfin l'optimisation et la mise en place d'espaces de discussion, visant à favoriser les collaborations en clarifiant les rôles, en coordonnant le travail, en régulant les situations-problème.

## CONCLUSION

Ces expériences d'entreprises nous amènent à considérer les multiples opportunités permises par la mise en œuvre de démarches QVT.

Dans le domaine médical, les études menées autour de la qualité de vie ont permis de montrer que « des sujets évalués par leur entourage comme extrêmement malades, handicapés ou physiquement diminués, peuvent se déclarer satisfaits de leur vie » (Bruchon-Schweitzer, p.46). Dès lors, on peut se demander si une conception mécaniste de la maladie vue automatiquement comme un fardeau ne génère pas des effets de stigmatisation des personnes malades. Dans le champ de l'intervention en entreprise, en prévention des risques professionnels, et plus spécifiquement ceux dits « psychosociaux », l'on peut également faire l'hypothèse que considérer certaines contraintes de travail comme automatiquement pathogènes, présenter certains salariés montrant des « troubles » ou comportements « déviants » comme systématiquement en souffrance, porterait en germe des effets de stigmatisation ? Y. Clot (2010) montre ainsi qu'en mettant la souffrance au centre d'interventions, les salariés sont souvent vus comme des « plaignants » et non comme des « connaisseurs » pouvant être à l'origine de transformations de situations et éprouver ainsi leur « pouvoir d'agir », grâce à la possibilité accrue à travers la QVT de dépersonnaliser les problèmes, de discuter centralement du travail et de son organisation.

Une autre opportunité liée à une approche positive autour de la QVT réside également dans la mobilisation des acteurs de l'entreprise, en particulier les directions : l'appellation QVT semble, en effet, recueillir un assentiment plus important de la part des dirigeants, en comparaison de modalités connues plus négativement (telles que la souffrance au travail, les risques, etc.), susceptibles de générer des réactions plus défensives. Si ce motif ne saurait justifier à lui seul la mise en avant du vocable QVT, il serait néanmoins dommageable de le déconsidérer, la mobilisation des dirigeants constituant le socle indispensable pour engager de telles démarches.

Notons enfin que la démarche QVT peut être utilisée comme source de décloisonnement entre les logiques et les fonctions de l'entreprise (RH, commercial, production, gestion, etc.). C'est ce que montre l'exemple de l'entreprise B qui introduit des espaces de discussions pour mieux coordonner l'action de plusieurs acteurs. Une approche en termes de santé verra les acteurs plus probablement cantonnés au champ de la prévention (RH, médecin, responsable HSE, etc.). Compte tenu de la multiplication des parties prenantes, au sein des entreprises d'aujourd'hui, les conflits de logiques sont nombreux, et se traduisent notamment par des divergences de critères pour mesurer la performance et le travail bien fait. Une démarche QVT peut dès lors constituer une opportunité de recréer du débat et de la convergence sur les critères de la performance, entre ceux qui prescrivent le travail et ceux qui le réalisent. Dans le cas de l'entreprise B, cette question se posait avec acuité : l'absence de définition de ce qui était attendu par le management génèrait de la confusion et des ambiguïtés autour du travail à faire. L'enjeu d'une démarche QVT ne conduit pas à s'exonérer du besoin de prescrire le travail ; il est plutôt de mettre en débat régulièrement ce qui doit être fait à l'aune des représentations de chacun.

---

## Bibliographie

- Amiel, M.-H., Godefroy, P. et Lollivier, S. (2013)**, « Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair », in *INSEE Première*.
- Anact (2014)**, *10 questions sur... la qualité de vie au travail*, Éditions de l'Anact.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002)**, *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*, Paris, Dunod.
- Clot, Y. (2010)**, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Éditions La Découverte.
- Corten, Ph., (1998)**, « La qualité de vie est-elle un concept ? Essai de revue critique de la littérature anglo-saxonne », in *L'information psychiatrique*, vol. 9, p. 922-932.
- Dupuis, G., Martel, J.-P., Christian, V., Lynne, B. et Noémie, H.-B. (2009)**, *La qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT)*. Montréal : CLIPP.
- Nadler, D.A. et Lawler, E.E. (1983)**, « Quality of work life : Perspectives and directions », in *Organizational Dynamics*, 11 (3), p. 20-30.
- Seashore, S.E. (1975)**, « Defining and Measuring the Quality of Working Life », in L.E. Davis et A. B. Cherns (dir.), *The Quality of Working Life*, New York : Free Press, p. 105-118.
- Seligman, M. et Csikszentmihalyi, M. (2001)**, Positive Psychology : an Introduction, in *American Psychologist*, 55, p. 5-14.
- U.S. Department of Health, Education and Welfare, (1969)**, *Toward a Social Report*, Government Print Office, Washington DC.