Document généré le 6 juil. 2025 21:01

Ad machina
L'avenir de l'humain au travail

Contexte organisationnel de projet et production de santé psychosociologique : exploration pragmatiste

Farida Djoudi et Christophe Bredillet

Numéro 7, 2023

La nécessité du changement, ou l'arbre qui cache la forêt

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1108640ar
DOI : https://doi.org/10.1522/radm.no7.1657

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Djoudi, F. & Bredillet, C. (2023). Contexte organisationnel de projet et production de santé psychosociologique : exploration pragmatiste. *Ad machina*, (7), 235–264. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1657

Résumé de l'article

La santé psychosociologique est un enjeu de première importance notamment en contexte de projectification. Ainsi le lien entre santé psychosociologique et gestion de projet doit être repensé au-delà des modèles traditionnels. L'article propose une réflexion théorique sur ce lien peu exploré. Pour appuyer cette réflexion, nous proposons une intégration, selon une perspective pragmatiste, des deux domaines théoriques conduisant à définir trois propositions exprimant la relation réflexive entre pratiques organisationnelles en gestion de projet, performance psychosociale et santé psychosociologique. Les implications pour la gestion de projet et un agenda de recherche concluent notre contribution.

© Farida Djoudi et Christophe Bredillet, 2023

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Revue scientifique
L'avenir de l'humain au travail

Titre : Contexte organisationnel de projet et production de santé psychosociologique : exploration pragmatiste

Rubrique : Perspective théorique

Auteur(s)

1 : Farida Djoudi, doctorante
2 : Christophe Bredillet, professeur

Citation : Djoudi, F. et Bredillet, C. (2023). Contexte organisationnel de projet et production de santé psychosociologique : exploration pragmatiste. *Ad Machina*, *7*(1), 235-264.
https://doi.org/10.1522/radm.no7.1657

Affiliation des auteurs

1 : Université du Québec en Ouatouais — Courriel : farida.djoudi@uqo.ca

2 : Université du Québec à Trois-Rivières — Courriel : christophe.bredillet@uqtr.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

☒ Aucun conflit d'intérêts à déclarer
☐ Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Revue scientifique
L'avenir de l'humain au travail

Résumé (250 mots)

La santé psychosociologique est un enjeu de première importance notamment en contexte de projectification. Ainsi le lien entre santé psychosociologique et gestion de projet doit être repensé au-delà des modèles traditionnels. L'article propose une réflexion théorique sur ce lien peu exploré. Pour appuyer cette réflexion, nous proposons une intégration, selon une perspective pragmatiste, des deux domaines théoriques conduisant à définir trois propositions exprimant la relation réflexive entre pratiques organisationnelles en gestion de projet, performance psychosociale et santé psychosociologique. Les implications pour la gestion de projet et un agenda de recherche concluent notre contribution.

Abstract

Psychosociological health is an issue of primary importance, notably in projectification. The link between psychosocial health and project management must thus be rethought beyond the traditional models. This article is a theoretical reflection on the little-explored link. To support this reflection, we propose an integration, from a pragmatic view, of the two theoretical domains leading to defining three proposals expressing the reflexive relationship between organizational practices in project management, psychosocial performance and psychosociological health. Project management impacts and a research schedule conclude our contribution.

Mots clés

Santé psychosociologique, projectification, pratiques organisationnelles en gestion de projet, salutogénèse, pragmatisme.

Droits d'auteur
Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons Attribution (CC BY NC)*.

Contexte organisationnel de projet et production de santé psychosociologique : exploration pragmatiste

Farida Djoudi
Christophe Bredillet

Introduction

Le risque psychosocial suscite bien des préoccupations depuis une série d'événements douloureux (reliés à la santé mentale) survenus durant et après la crise de COVID-19. L'attention accordée à ce phénomène s'est accrue en raison des statistiques populationnelles sur la santé mentale, mais aussi parce que les orientations gouvernementales et les politiques publiques en matière de santé et sécurité du travail (SST) au Québec souhaitent prendre un virage plus incisif en contraignant les différents acteurs sociétaux à agir en amont des facteurs de risque psychosociaux (FRPS). Alors que jusque-là, force est de constater qu'il existait une inadéquation du management à s'occuper de quelque chose qui reste trop souvent de l'ordre « interprétatif » (Weissbrodt et al., 2018).

Des statistiques tirées de l'enquête 2021 sur l'état de la santé mentale au travail au Canada révèlent des impacts négatifs importants du travail sur la santé psychologique, notamment chez les jeunes de 18 à 34 ans (Lévesque, 2022). Ainsi, un ensemble d'acteurs s'interrogent sur ce qui peut être fait pour maintenir des individus productifs et en santé psychologique (Barel, 2019; Baril-Gingras, 2013; Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2021; Brun et Fournier, 2008; Bureau de normalisation du Québec [BNQ], 2020; CNESST, 2021; Douesnard et Aubé, 2018; Groupe CSA, 2018; Wang, 2016). Il est de l'intérêt de tous de s'intéresser à la manière de créer des milieux productifs « capacitants » (Raspaud et Falzon, 2020), c'est-à-dire capables de révéler et faire évoluer des potentiels santé plutôt que de s'astreindre à résoudre des problèmes de santé mentale et psychologique.

Les visions, croyances et attentes en regard des milieux de travail changent. La plupart d'entre nous voient dans le travail plus qu'un seul moyen de répondre à un besoin économique. Nous voulons y trouver du sens et des buts précis à atteindre qui contribuent à notre épanouissement individuel lequel intègre la santé psychologique (SP) (Lemoine, 2023a, 2023b). En même temps, de nombreuses questions existentielles sont reliées à cette problématique. Peut-on vivre en santé dans un monde malade? Les milieux dans lesquels nous évoluons (société, famille, organisations, etc.) produisent-ils de la santé ou au contraire des conditions défavorables à celle-ci? L'Humain est-il toujours au centre des préoccupations de santé? Sommes-nous capables d'améliorer le bilan de santé global grâce au développement de la science, des initiatives et des entreprises que nous créons et qui produisent des activités de toute nature? (Faurie, 2019; Gérin et al., 2003; Lebel et International Development Research, 2003; Lessard et al., 2021; Santé Canada, 2022). Nous devons faire face aux questions écosystémiques tant les phénomènes s'accélèrent et tant la question du legs laissé aux futures générations devient primordiale.

Cet article est une réflexion exploratoire théorique à la croisée des travaux en gestion de projet (GP), en particulier sur le côté sombre des projets et la santé psychosociologique (SPs). Si l'importance de la santé psychologique (SP) dans le monde productif n'est plus à démontrer, elle est exacerbée en contexte temporaire de la GP par les perspectives incertaines d'un futur en construction. La SPs est quasi absente aussi bien du domaine de la recherche que des pratiques en GP. Nous proposons de mieux comprendre

conceptuellement les relations entre les aspects organisationnels en GP, la production d'une santé psychosociologique positive (PSPs+), la performance psychosociale (PPs) et ce, en vue de faire émerger des pratiques organisationnelles innovantes en GP.

1. Mise en contexte

1.1 Le monde productif et la santé psychosociologique

Depuis la révolution industrielle, les transformations organisationnelles suivent les grandes avancées de la société qui marquent de leurs tendances l'organisation et les conditions du travail (Bredillet, 2007-2008; Déry et al., 2020). Différentes périodes se succèdent dans ce que d'aucuns nomment une sédimentation historique du management (Déry et al., 2020) qui illustre cette dualité entre une vision opérationnelle objective et une vision plus humaine et subjective du management. La productivité, le contrôle des coûts et la rentabilité ont été pendant longtemps les préoccupations majeures en matière d'industrialisation, alors que le travail humain reste échangeable au même titre que d'autres marchandises. Bien que les pratiques aient été pendant longtemps orientées sur les objets techniques et l'optimisation entrepreneuriale, d'autres courants de pensée se sont attardés à observer le volet sociologique de l'organisation. Dès la première moitié du 20e siècle, et en réaction aux fondements de la dimension technique qui ne tient pas compte de la psychologie des personnes au travail, l'*École des relations humaines* a marqué le management (Déry et al., 2020). Un point d'équilibre entre technique et social a donné lieu à une « perspective sociologique et systémique des organisations » suivie, durant la période d'expansion, par les théoriciens du comportement organisationnel qui ont insisté sur la réalité psychologique de l'organisation. La période de reformulation a été marquée par des concepts de sens et de vie à donner au management. À la période de refondation, la sociologie porte un regard très critique sur des éléments tels que « course à la performance, productivisme, pouvoir, perte de sens, travail dans l'urgence, etc. » (Déry et al., 2020, p. 52). Les transformations dans les modèles de gestion se font en parallèle à des phénomènes de modes et de tendances qui relèvent une tension permanente entre un humain qui se veut de plus en plus au centre de tout et les contraintes et pressions générées par des dimensions non seulement organisationnelles mais aussi sociétales (Noël, 2009).

En même temps, un arsenal de politiques publiques se développe comme un incontournable intermédiaire de régulation de ces tensions, ceci dans un souci de préservation de la paix industrielle. Les interventions et régulations gouvernementales deviennent un garde-fou nécessaire pour assurer une harmonie sociale. Elles se retrouvent elles-mêmes coincées dans ce difficile équilibre entre des considérations de développement macro et celles de protection de l'humain qui continue à évoluer dans des systèmes productifs dans lesquels il génère lui-même un grand nombre de facteurs de risque. Au cours de la dernière décennie, de nombreuses revendications sont formulées par des chercheur.ses ou des associations de défense des droits des travailleur.ses au Québec pour alerter sur la nécessité de revoir certaines dispositions législatives, étant donné les nombreuses transformations qui s'opèrent depuis les années 1980 et la réalité actuelle du monde du travail (Lippel, 2016). En 2016, le sixième rapport national sur l'état de santé de la population du Québec fait état des contraintes organisationnelles qui augmentent potentiellement toute une série de problèmes de santé et attire l'attention sur le niveau élevé de détresse psychologique liée au travail (Arruda, 2016).

La santé psychosociologique (SPs) va faire partie des plus importants enjeux managériaux des prochaines décennies. La question de la relation entre les FRPS et le travail est largement débattue aussi bien dans la littérature scientifique que dans des rapports statistiques qui font ressortir combien les coûts (directs et indirects) reliés aux conséquences de l'absentéisme, ou des incapacités associées à des causes mentales et psychologiques, sont considérables (Dewa, 2017; Shepell, 2017; Watson Wyatt Worldwide, 2001, 2007). La pandémie de COVID-19 a confronté davantage la société et les instances gouvernementales québécoises à la problématique de la santé mentale et à la nécessité d'envisager des actions plus concrètes pour lutter

contre ce fléau. Cette crise sanitaire a modifié bien des paramètres et a fait prendre conscience des transformations organisationnelles et d'un ensemble de vulnérabilités reliées au psychique. Parallèlement, les situations de troubles mentaux et diverses formes de souffrance mentale mènent à des préoccupations majeures de santé populationnelle, au point que le gouvernement en fait une priorité, engageant aussi tous les milieux et toutes les structures actives de la société à s'en occuper, dans le souci de garder une population active en SP.

Jusqu'à très récemment, la reconnaissance juridique du risque psychosocial n'allait pas jusqu'au point d'obliger les milieux de travail à s'en occuper au même titre que les autres risques (Lippel, 2016; Vézina, 2018). En matière de santé et de sécurité du travail (SST), l'arrivée de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité* (LMRSST), exhorte maintenant toutes les entreprises au Québec à se pencher plus sérieusement sur les impacts de l'organisation et des conditions du travail sur la SP de leurs employé.es. Le risque psychique est officiellement reconnu dans la loi au même titre que les autres risques, ce qui est une réponse favorable pour tous ceux qui ont ardemment milité durant de nombreuses années pour sa reconnaissance (notamment les forces syndicales et les chercheur.ses). D'une perspective employeur, n'importe laquelle des formes organisationnelles sous juridiction québécoise doit évaluer les FRPS, mettre en place des mesures organisationnelles collectives et s'engager dans cet effort de protection utile à toute la société québécoise (Toupin, 2020).

Dans le construit de la SPs, nous incluons : 1) la santé psychologique (SP) définie comme « un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre » (Brun et al., 2009, p. 3); 2) la santé organisationnelle (SO) qui émerge à la fin du 20e siècle à partir du concept d'« organizational health » (Adkins, 1999); 3) le bien-être au travail (BE) « *well-being* » qui préconise des changements à apporter dans les pratiques organisationnelles (Anttonen et Räsänen, 2009); 4) la qualité de vie au travail (QVT) dont le concept date des années 1970 et qui fait le lien entre l'équilibre recherché, entre les besoins individuels et les besoins organisationnels, et les éléments favorables associés aux conditions du travail, pas seulement physiques mais aussi organisationnels et relationnels (Ghram, 2019).

1.2 Le côté sombre de la projectification

Le système socioproductif est de plus en plus teinté du concept de « projectification » du monde, tendance d'un repère sociohistorique marqué par l'hypermodernité (Lundin, 2016; Lundin et al., 2015; Midler, 1995). Une hypermodernité qui reflète aussi par ailleurs, un côté sombre qui commence à émerger à la suite de la divulgation de nombreuses inégalités sociales et des aspects « amoraux » de certains projets de grande envergure (Geraldi et al., 2021; Locatelli et al., 2022). Certains projets vont jusqu'à porter atteinte à la vie humaine. Comme celui de la construction du stade de football devant accueillir la Coupe du monde de la FIFA au Qatar, en 2022. Ce projet a coûté la vie à de malheureux travailleurs venus de l'Inde, du Pakistan et d'autres pays défavorisés d'Asie en les faisant travailler dans des conditions absolument épouvantables (Pattisson et McIntyre, 2021). Tout comme d'autres qui scandent des valeurs dans l'air du temps pour couvrir des intentions inavouées. Comme celui du projet d'exploitation pétrolière de la multinationale Total. Cette énorme entreprise compte lancer un ensemble de forages pétroliers en Ouganda alors qu'elle prône des valeurs d'écologie et de développement durable! Son projet suscite une énorme polémique et des débats enflammés sur ses réels desseins, son manque de transparence et surtout sur la manière dont elle minimise des impacts potentiels extrêmement délétères sur la faune, la flore, les populations environnantes et la santé planétaire dans son ensemble (Pietri et Cosset, 2023). Ces deux exemples percutants démontrent comment nous sommes tout aussi capables à partir de ce modèle projectif, de détruire et anéantir alors que nos succès technologiques sont si édifiants sur d'autres aspects (Déry, 2009; Giddens, 1993; Hatchuel, 2000; Linehan et Kavanagh, 2006; Lipovestsky, 2004; Morris, 2013).

Si nous partageons l'idée que la société est un grand projet de vie (Boutinet, 2006; Lundin, 2016), sa SPs devient un projet implicite du management de l'ensemble de projets « locaux », peu importe la façon dont ceux-ci sont identifiés et catégorisés par les nombreux outils de GP. Les différentes formes de GP au niveau « local » sont tributaires de ce qui se passe au niveau « global » et vice-versa. Cela nous ramène à l'importance de reconsidérer une nouvelle conscience de la GP (Midler, 2021) qui puisse participer à une émancipation sociétale soucieuse d'un meilleur pour tous (Lewin, 1994). C'est justement dans la vision de cette émancipation que le concept de salutogénèse s'intègre. Ce terme qui provient de la médecine fait référence à une approche de promotion (créer de la santé) plutôt que de prévention (s'éloigner de ou éviter la maladie) et définit des facteurs de santé et de bien-être à partir d'un « sense of cohérence » (SOC) et des ressources intrinsèques (Antonovsky, 1993). Appliqué à notre objet de réflexion, la salutogénèse campe l'idée de générer une valeur ajoutée SPs dans une dimension de projet, depuis une évolution de paradigme (p. ex., Ika et Bredillet, 2016) qui pose la question fondamentale : qu'est-ce qui peut engendrer, améliorer et maintenir la santé positive de tout l'écosystème projet?

1.3 Contexte d'organisation du travail en GP et des défis posés à la SPs

Depuis plusieurs décennies, la GP et le management par projet ou de projet sont utilisés dans les organisations pour résoudre des problèmes de gestion de façon rationnelle et efficace (Bredillet, 2007-2008, 2010; Floricel et al., 2014; Gauthier et Ika, 2012; Mignenan et Meddeb, 2020; Sage et al., 2014; Söderlund, 2012). Le volet instrumental en GP s'est intensifié dans un monde de plus en plus avide de nouveaux projets. Cette tendance manifestement orientée sur une performativité technique interpelle en regard de la valeur accordée au volet psychosocial. D'autant que de nombreuses recherches font ressortir un lien significatif entre organisation du travail et FRPS lesquels suscitent l'intérêt de nombreux chercheur.ses dans une diversité de disciplines universitaires (management, ressources humaines, administration, sociologie, psychologie, relations industrielles, santé et services sociaux, etc.). Le lien entre les FRPS et les facteurs organisationnels contributifs a bien été établi et fait ressortir l'importance d'agir sur les pratiques organisationnelles et managériales qui encadrent l'organisation du travail.

Les modèles de GP sont entrés dans la catégorie de nouveaux modes d'organisation du travail retenus par les employeurs comme moyens non seulement d'augmenter la performance organisationnelle et de réduire les coûts de production, mais aussi d'améliorer la satisfaction et l'engagement des personnes (y compris les clients) grâce à une plus grande réactivité dans l'action. Indéniablement, les modèles identifiés comme agiles ou même gymnastiques ont permis à plusieurs organisations de maintenir des activités productives même en contexte de crise sanitaire de la COVID-19, ce qui laisse supposer qu'elles présentent un avantage managérial par rapport aux modèles d'organisation traditionnels. Le défi est de savoir si ces configurations en GP, largement reconnues pour leur performance technique, sont tout aussi favorables en regard du volet humain du management, alors que de nouvelles tendances et transformations majeures dans les « processus organisants » (Lorino, 2020, p. 316) en GP vont se faire sentir, et peut-être même encore plus intensément et rapidement qu'auparavant.

Les causes des écueils ou des échecs des projets sont la plupart du temps mises en relation avec la complexité inhérente à la gestion de certains types de projets (PMI, 2016). Plus rares encore sont les recherches en GP qui approfondissent l'élément psychosocial, alors que celui-ci pourrait être un sérieux élément à considérer aussi bien en matière de complexité que de mise en relation avec les succès ou les échecs des projets. La vision des relations humaines reste encore en coulisses en matière d'approche de la performance organisationnelle bien qu'on s'entende généralement pour accepter le fait qu'il est difficile de performer si on ignore cette dimension humaine qui revient à l'avant-scène avec les préoccupations de SP et BE au travail (Tremblay et Rolland, 2019).

2. Assises théoriques de la réflexion

2.1 Santé psychosociologiques

Un des facteurs le plus souvent associés à la SP est le stress qui a commencé à être étudié à partir des années 1950 (Selye, 1956). Le stress est tout autant un symptôme que le principal FRPS en milieu de travail. Dans un rapport de 2004, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) (Leka et Griffiths, 2004, p. 3) spécifie que :

> [l]e stress lié au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face.

L'angle d'étude du stress est orienté tantôt sur les caractéristiques individuelles, en l'occurrence sur la manière dont les personnes réagissent et s'adaptent au stress (Johnson et Hall, 1988; Karasek et Theorell, 1990; Karasek, 1979; Lazarus et Folkman, 1984; Moorman, 1991; Selye, 1956; Siegrist, 1996), tantôt sur les caractéristiques du travail et l'adaptation organisationnelle (Brun et al., 2009; Clot, 2008; Dejours, 2008; Ruta et Dagenais, 2003; Thébaud-Mony et al., 2012; Vézina, 2008; Wallace, 2005), tantôt sur les aspects ergonomiques de l'activité de travail (Falzon, 2013; Guérin, 2001; Volkoff, 2010).

Les quelques développements théoriques sur le sujet de la SO ne réussissent pas à faire émerger un contour global et structuré de cette notion (Dagenais-Desmarais, 2010; Dagenais-Desmarais et al., 2013; Dubreuil et al., 2019). De notre perspective, ce concept se développe sur le modèle des déterminants de la santé (Émond et al., 2010) et est en accord avec la vision de la psychologie positive (Orpana et al., 2016) définie comme étant « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et institutions » (Huet et al., 2021, p. 257).

Les normes CAN/CSA-Z1003 (Bureau de normalisation du Québec et Association canadienne de normalisation, 2013; Bureau de normalisation du Québec et Groupe C. S. A., 2018) et CAN/BNQ 9700-800/2020 (Bureau de normalisation du Québec, 2020) contribuent à un référentiel national canadien en matière de santé et sécurité psychologiques en milieu de travail. Ces normes volontaires confèrent aux organisations qui s'en prévalent une qualification de milieu proactif faisant la promotion de la santé globale au moyen d'une gestion responsable en adoptant des pratiques managériales favorables et cohérentes avec des objectifs d'amélioration de la productivité, de la rétention des employé.es, de la lutte à l'absentéisme et au présentéisme et de la conformité avec la législation et les règlements associés, etc. La SO s'incarne ainsi dans une vision d'organisation apprenante, communicante et capacitante (Beaucourt et Louart, 2011; Bellemare et al., 2019; Chabanet et al., 2019; Cherba et Vásquez, 2014; Dubreuil et al., 2019; Truchon, 2019).

Selon l'OMS (comme cité dans Orpana, 2016, page 1), le BE (mieux-être) au travail est relatif à *« [l']*état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». Ce concept se rattache également au courant de la psychologie positive par la construction de politiques organisationnelles favorables (Anttonen et Räsänen, 2009; Toupin, 2020) qui équilibrent les aspirations individuelles et le souci de la performance organisationnelle (Bachelard, 2017) à trois niveaux : l'individu, le collectif et l'entreprise (Grosjean, 2019).

La QVT englobe des éléments d'organisation du travail, de conditions de sa réalisation et des principaux facteurs à l'origine d'effets sur la SP des individus au travail. Les FRPS et leurs impacts sur la QVT sont développés dans une abondante littérature scientifique (Clot, 2008; Gifford et al., 2002; Guérin, 2001; Ruta

et Dagenais, 2003; Siegrist, 1996). Les effets de la mondialisation, les changements technologiques, la tertiarisation, les modèles de production et de gestion de ressources humaines (GRH) sont tous documentés comme pouvant avoir des effets délétères sur le BE et la QVT. L'organisation du travail apparaît comme l'un des principaux contextes favorables à l'apparition des FRPS. L'éclatement du cadre temporel, synonyme d'intensification des quantités, des rythmes et des horaires de production, conduit à des surcharges de travail. Le développement de la technologie et le recours à l'informatique obligent les travailleur.ses à s'adapter plus vite, à devenir plus innovants. Les exigences de qualité auxquelles se greffent des règles strictes d'atteinte de résultats, dans des délais serrés, ont pour conséquences non seulement d'allonger les temps de travail, mais aussi de devoir travailler dans un sentiment d'urgence perpétuel pour respecter les délais. La surveillance des travailleur.ses s'est accrue. Mesurer le rendement et la rentabilité devient la base d'une organisation performante. Au stress des employé.es s'ajoutent une plus grande responsabilisation, et une obligation de résultat dans des situations de travail souvent contradictoires et ambiguës. La marge de manœuvre des employé.es diminue et l'augmentation de transparence se fait souvent à sens unique, en faveur des employeurs. (Ruta et Dagenais, 2003). Les modèles de production et de GRH évoluent. Le « juste à temps », qui vise à réduire au maximum les coûts, soumet à de plus fortes pressions et joue sur la marge de manœuvre des personnes qui doivent démontrer plus d'adaptation et de souplesse. La gestion par objectifs ou au mérite devient la tendance des organisations pour survivre face une féroce compétition. Ce type de gestion soumet, là encore, à plus de responsabilisation, de mobilisation psychique et d'autodiscipline. D'autres pratiques favorisent une diminution du travail humain et rendent les personnes interchangeables. Le rapport subjectif au travail devient négatif et entraîne de l'insécurité en raison de la précarisation et de l'instabilité. Les transformations amènent plus d'irritabilité, moins de respect entre les individus. La violence et les formes de harcèlement progressent dans les organisations (CNESST, 2021). Tous ces éléments sont autant de facteurs contributifs qui exposent les travailleur.ses au risque de développer des troubles liés au stress professionnel (Ruta et Dagenais, 2003). Plusieurs auteurs insistent sur l'importance de miser sur des facteurs organisationnels pour agir en prévention primaire et déplorent que les organisations concentrent la plupart du temps leurs efforts sur des interventions de nature individuelle alors que, selon eux, la solution réside dans l'amélioration de l'organisation du travail et des pratiques organisationnelles (Brun et al., 2009; Lippel, 2016; Thébaud-Mony et al., 2015; Vézina, 2008, 2018).

Les conditions de travail qui font ici référence à l'environnement physique et humain agissent plus directement sur les personnes en fonction des conditions de réalisation de leurs tâches. En tenant compte des deux considérants que sont la latitude décisionnelle et le contrôle sur le travail, la marge de manœuvre est un facteur de risque considéré majeur (Karasek et Theorell, 1990). Le fait pour les travailleur.ses de se retrouver dans des conditions où la surcharge est importante, sans avoir la possibilité de faire des choix sur les tâches, augmente la probabilité d'effets néfastes sur leur SP (Véro et Zimmermann, 2018). Dans la dimension des interactions au travail, le cadre social joue également un grand rôle (Siegrist, 1996). Il existe un rapport étroit entre les conditions de réalisation du travail et certaines pratiques de GRH qui ont pour effet d'appauvrir le cadre social, d'augmenter le sentiment d'isolement et d'insécurité des travailleur.ses et donc de favoriser les FRPS (Ruta et Dagenais, 2003). D'autres études démontrent une association significative entre certains FRPS identifiés précédemment et des symptômes anxieux, dépressifs ou les deux à la fois chez les personnes en activité (Lesuffleur et al., 2015).

Dans un contexte canadien, les résultats de la cinquième enquête nationale Morneau Shepell reflètent les expériences et perceptions des employé.es et des gestionnaires en regard de la santé mentale au travail. Cette enquête a été réalisée sur un ensemble de régions et de secteurs d'activité représentatifs au Canada, avec 51 % d'entreprises de 500 employé.es et moins et 49 % d'entreprises de plus de 500 employé.es, pour un total de 1591 répondant.es, dont 1005 employé.es et 586 gestionnaires. Les constats principaux de cette enquête révèlent que le stress personnel et professionnel est en augmentation, 27 % des employée.es et 34 % des gestionnaires se disant stressés surtout dans les grandes organisations; que l'isolement personnel

et professionnel a augmenté notamment chez les jeunes employé.es qui le signalent davantage; que 38 % des employé.es et 28 % des gestionnaires ne se sentent pas valorisés au travail; que l'espace de travail a une incidence sur le mieux-être au travail et que 50 % des employé.es et des gestionnaires font ressortir le rôle « utile » du superviseur immédiat en regard de la santé mentale. Les facteurs de risque en augmentation par rapport à une enquête de 2012 sont le stress et l'isolement (Morneau Shepell, 2017, 2019).

Le tableau 1 présente une synthèse des caractéristiques de nature organisationnelle ou systémique associées à un milieu de travail malsain.

Tableau 1
Conditions organisationnelles défavorables à la SPs
Source : Association canadienne de normalisation (2015) et Emploi et Développement social Canada. (2016).

Conditions ou aspects du travail	FRPS
Exigences relatives au travail et effort à fournir.	Déséquilibre entre les exigences du travail et les compétences.
Maîtrise du travail ou influence.	Les travailleurs n'ont pas de maîtrise sur les moyens, les méthodes, les façons d'organiser le travail.
Récompense.	Pas de reconnaissance du travail.
Équité.	Décisions prises arbitrairement.
Soutien.	Absence de soutien, de conseils, etc.

En lien avec la SO, le BE et la QVT, l'annexe A de la CAN/CSA-Z1003-13/BNQ (Association canadienne de normalisation, 2015, p. 21-25) identifie les caractéristiques associées à un milieu de travail favorable ou non à la santé mentale. Dans cette norme nationale, 13 facteurs du milieu de travail pouvant avoir des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques sont retenus : 1) la culture organisationnelle; 2) le soutien psychologique et social; 3) le leadership (efficacité) et les attentes (clarté); 4) la politesse et le respect (présence); 5) les exigences psychologiques (clarté); 6) la croissance et le perfectionnement (présence); 7) la reconnaissance et les récompenses; 8) la participation et l'influence (implication); 9) la gestion de la charge de travail (délais); 10) l'engagement (satisfaction et appartenance); 11) l'équilibre avec la vie personnelle; 12) la protection de la sécurité psychologique; 13) la protection de l'intégrité physique.

2.2 Organisation de travail et gestion de projet (GP)

L'évolution de la gestion de projet

La GP est définie par ses modèles et écoles de pensée (Bredillet, 2007-2008, 2010; Söderlund, 2012), et son volet processuel (Brunet et al., 2021). « Depuis soixante ans, les organisations utilisent de plus en plus des projets et des programmes pour atteindre leurs objectifs stratégiques » [traduction libre] (Bredillet et al., 2015, p. 254). Le tableau 2 récapitule les phases d'évolution en GP.

Tableau 2
Évolution e la gestion de projet
Source : Inspiré du tableau page 12 de Gauthier, J.-B. et Ika, L. A. (2012).

Période	Caractéristiques	Influences	Perspective
1945-1979	Modernité (raison et connaissance).	Conception mécaniste et technocratique, projets individuels d'entreprises.	Universelle.
1980-1999	Postmodernité (discours et critique).	Conception interactionnelle, intérêt des parties prenantes.	Making projects critical (MPC).
2000-	Hypermodernité (complexité).	Conceptions « agiles », « gymnastiques », projets dans un monde en constante transformation.	Pratique réflexive.

La GP émerge en modernité (Boutinet, 2006; Bredillet, 2007-2008; Gauthier et Ika, 2012). Elle se positionne aux États-Unis dans les années 1960, d'abord avec le développement de langages standardisés puis la création en 1969 d'un institut, le *Project Management Institute* (PMI), qui traduisent ce que certains soulignent comme des moyens de légitimation d'un nouveau sous-champ disciplinaire (Bourdieu, 1975; Gingras, 2020; Kuhn, 2008; Boutinet, 2006). La période de l'après-guerre correspond à la modernité en GP (Bredillet, partie 1, 2007-2008; Gauthier et Ika, 2012), la période 1980-1990 à sa postmodernité (Gauthier et Ika 2012) et la période de 1990 à aujourd'hui à l'hypermodernité (Gauthier et Ika, 2012).

Dès les années 1980, de nombreux secteurs d'activité utilisent la GP pour remplir leurs objectifs d'efficacité organisationnelle, ce qui donne lieu au développement de nombreux standards et outils. Les méthodes dites « agiles » (Brangier et Grosjean, 2019) apparaissent au début des années 2000. Plus récemment, des modèles « gymnastiques » ou hyperflexibles (PMI, 2021, 2022; Simha, 2021) font leur entrée dans la sphère de la GP. La transition entre postmodernité et hypermodernité correspond à une étape charnière au cours de laquelle la plupart des organisations doivent s'adapter pour faire face à de nouvelles demandes de productivité, d'adaptabilité, de flexibilité et ce, pour survivre dans un monde économique de grande compétition. Pour la GP, cela correspond à une période critique de remise en question des pratiques organisationnelles satisfaisant en grande partie les besoins d'actionnaires orientés sur le profit et ce, au détriment d'une version plus « humaine » de l'organisation du travail (Déry et al., 2020). La perspective critique postmoderne en GP s'appuie sur des assises éthiques et morales et des auteurs adhérant à la *Making projects critical* (MPC) où campent certains éléments à développer en regard des modèles, en s'interrogeant globalement sur les desseins poursuivis (Linehan et Kavanagh, 2006; Morris, 2013). Ce qui n'est pas sans rappeler d'ailleurs les préoccupations d'observateurs qui partagent le même type d'interrogations en regard de l'évolution du management dans son ensemble (Déry, 2009; Déry et al., 2020; Hatchuel, 2000).

Deux perspectives se dégagent en modernité et postmodernité (tableau 2). Au regard de la perspective universelle (modernité), l'organisation et les conditions de travail restent proches d'un management traditionnel qui s'équipe d'un arsenal d'outils et de techniques (PMI, IPMA, PMBOK, etc.) dans un souci d'une gestion efficace de planification, de respect du cadre budgétaire et de maîtrise des incertitudes ou des risques et ce, dans l'optique d'une optimisation de la performance (Andersen, 2016). L'école de l'optimisation est au centre des modèles assujettis à cette perspective et pour lesquels, selon nous, l'organisation et les conditions du travail restent identifiables à celles d'un modèle traditionnel d'organisation du travail. Du point de vue ontologique, nous sommes dans le cadre d'une réalité concrète, le projet pouvant être associé à la métaphore de la « machine »

et selon la perspective épistémologique, clairement positiviste, considérant une prédominance plus technologique des choses. L'utilisation de méthodologies à saveur hypothético-déductives rend les outils comme les diagrammes Pert et de Gantt tout à fait dans l'air du temps (Mignenan et Meddeb, 2020). Bien que l'école de l'optimisation puisse être classée tout en haut de l'échelle de cette perspective, d'autres écoles adhérant à une vision de permanence et de réalité plutôt stable peuvent également se classer dans cette ontologie dite de « l'étant », telles celles de la gouvernance, du succès, de la décision, du processus et de la modélisation (*hard-system*) (Bredillet, 2010).

La perspective critique (postmodernité) se développe à travers un discours couvrant deux principales dimensions. L'une en rapport avec une légitimité scientifique du champ qui relève de considérations s'adressant plus aux chercheurs et au développement d'une théorie ou d'un paradigme clair, et l'autre en lien avec une approche qui ambitionne une vision pluraliste de fusion de genres qui pourrait bien aboutir en une version revue et corrigée plus vertueuse, plus efficace et d'une certaine façon plus humaine (Audet et Déry, 1996; Dery, 1988; Hodgson et Cicmil, 2006; Linehan et Kavanagh, 2006; Morris, 2013). Boutinet parle d'une transformation vers une conception plus clé en main du projet, à l'avènement du « management par projet » qui ferait suite à une conception mécaniste antérieure et au projet individuel d'entreprise (2006).

Le projet hypermoderne, quant à lui, a l'obsession de l'innovation. Il hypertrophie le moment présent et vise l'hyperstimulation (Déry, 2009). Trois perspectives se dégagent en hypermodernité : la contingence, l'agilité et la gymnastique.

La contingence est associée à l'école scandinave en GP. Cette école de pensée considère ce qui est relié à la GP comme un système social (Ahern et al., 2016) dans lequel nous retrouvons la plupart des attributs de la troisième colonne du tableau 3. Le concept de contingence met l'accent sur un partage entre les différentes parties prenantes, dans une organisation temporaire et en adaptation constante selon les situations. Le projet est une réalité qui bouge et qui s'adapte dans une ontologie dite du « devenant » et des épistémologies constructiviste, postconstructiviste ou évolutionniste (Gauthier et Ika, 2012; Sage et al., 2014). Les méthodologies se rapprochent de l'induction et de la coconstruction. Les méthodes plus qualitatives relevant de la discussion, de la communication et des relations prennent une large place (Mignenan et Meddeb, 2020). Les écoles associées à une réalité mouvante du monde et donc à cette perspective contingente sont celles de la modélisation (soft-system), du comportement, de la contingence et du marketing (Bredillet, 2010, p. 10-12).

La perspective agile caractérise un mode organisationnel doté d'une grande capacité à générer et à livrer de la « valeur » (Kerléo, 2020). Le sens donné à « valeur » fait toutefois davantage référence à une orientation « client » plutôt qu'à une qualité d'action organisationnelle dans laquelle tous les aspects, y compris celui de l'humain au travail, sont réellement évalués. Selon Barrand (2009), sept grands principes dominent le concept de l'agilité managériale que nous résumons en : 1) la capacité d'anticipation à la fois des causes et des effets possibles; 2) la capacité de coopération avec toutes les parties prenantes; 3) l'innovation reliée à la valeur ajoutée; 4) la relation; 5) la culture de collaboration; 6) la capacité de reconfiguration sous-jacente à la complexité; 7) la capacité à susciter et maintenir l'adhésion. Toujours selon cet auteur, « l'agilité ne saurait être un état stable et définitif, mais une propension, une aptitude, un cadre général à maintenir et alimenter constamment » (Barrand, 2009, p. 129). Cette perspective est aussi associée à des méthodologies de GP qualifiées d'agiles, telles que *Scrum*, *Programmation extrême*, *Lean Six Sigma*, etc. (Appercel, 2021). Il serait opportun de valider si ces principes techniques trouvent également signification dans l'organisation et les conditions de réalisation des activités reliées, auquel cas, l'administration en mode « agile » présenterait une série de facteurs favorables en regard du volet humain et social d'une organisation de travail. Il pourrait effectivement être plus apte à motiver les troupes et à encourager les acteurs à s'investir dans des buts communs ce qui permettrait d'enrichir et de consolider des liens et des relations entre divers collaborateurs (transversalité), sans égard aux niveaux hiérarchiques (Kerléo, 2020). Considérant le modèle latitude

décisionnelle/demande psychologique développé par Karasek, il s'agit d'une configuration de travail « dynamique » plutôt favorable à l'humain au travail (Karasek, 1979). Le concept d'agilité s'applique particulièrement à l'école du comportement et à celle de la contingence qui portent une plus grande réflexivité en regard du volet de l'administration des « personnes » (Bredillet, 2010; Söderlund, 2012).

La perspective gymnastique, dont le PMI a fait l'éloge notamment lors de la pandémie de COVID-19, est caractérisée par une grande flexibilité organisationnelle. « Les entreprises gymnastiques se concentrent sur leurs collaborateurs, sachant que la performance organisationnelle est une chorégraphie minutieuse où s'articulent les performances individuelles » [traduction libre] (PMI, 2021, p. 5). Les considérations en regard du mode « gymnastique » amènent à anticiper un développement d'un nouveau type au-delà même de l'agilité précédente, encore plus orienté résultat et qui pose toutefois la question de savoir comment cette configuration nouvelle tendance peut mettre davantage l'accent sur une gestion plus humaine des ressources?

Tableau 3
Comparaison entre organisation traditionnelle du travail et par projet
Source : Garel, G. (2011) et Gaillard, I., De Terssac, G., Sarfati, F. et Waser, A.-M. (2013)

	Mode traditionnel	Mode par projet
Les ressources humaines sont :	Des employé.es, salarié.es, travailleur.ses.	Des acteurs participant.es.
L'ajustement sujet/milieu de travail (Gaillard et al., 2013) :	Se fait au moyen d'une action « **dans** » (subit).	Se fait au moyen d'une action « **sur** » le contexte = autonomie.
Mode de gestion basé sur :	Le contrôle.	Le pilotage.
Leadership de type :	Autoritaire.	Participatif.
Environnement psychosocial : potentiellement	Générateur de stress.	Générateur de dépassement de soi.

L'organisation du travail traditionnelle et par projet

Une dynamique processuelle caractérise le management par projet qui est aussi devenu un « mode de gestion privilégié du changement » (Garel, 2011, p. 72) dans un grand nombre d'organisations (Heck et Faulx, 2017). En comparaison d'un management traditionnel, celui en GP s'établit sur la base qu'un projet se définit comme une activité orientée sur un but global et qui ambitionne l'atteinte d'un résultat bien précis, sans tenir compte de tâches spécifiques ou de métiers définis a priori, mais plutôt qui s'articule autour d'une réserve de ressources adaptées, considérant le résultat à atteindre. Trois caractéristiques peuvent le décrire : 1) un ensemble d'activités ou de tâches réalisées dans un environnement complexe et sous un ensemble de contraintes (coûts, délais, qualité, etc.); 2) un cycle processuel défini par un début et une fin; 3) un résultat unique (produit ou service) (Heck et Faulx 2017). De cette perspective, il est utile de se reporter à la vision de Linehan et Kavanagh (2006) qui relèvent le fait que la GP a tendance à voir les humains comme un simple moyen d'atteindre une fin (le but du projet).

Parlant de gestion en mode GP, nous considérons avec Garel qu'il s'agit d'une organisation de travail éphémère, relativement planifiée, caractéristique de ce qu'il y a en cours et qui est vouée à disparaître une fois le planning achevé, lorsque le besoin du client aura été comblé. Cette organisation est colorée par l'incertitude de la réalité à venir, par un fonctionnement en interdisciplinarité misant sur des interactions transversales et par un environnement temporaire (cycle de vie). D'une perspective systémique, on peut le voir comme un système ouvert soumis à un ensemble de variables exogènes qui influencent régulièrement ses entrées et ses sorties, ce qui est encore là une différence importante avec le modèle traditionnel de production marqué par des activités stables et récurrentes. Selon Garel, la GP est historiquement reliée aux

modèles très précurseurs des années 1960, branchés sur les ingénieries militaire, spatiale, nucléaire et de construction et étroitement associée à l'arsenal instrumental et aux visions positivistes et mécanistes des ingénieurs. Alors que le management de projet ferait plutôt référence aux activités de définition et de conception du projet.

Une autre différence entre la gestion traditionnelle et la GP est que le projet se distingue des opérations. Les opérations font partie intégrante d'une organisation qui fonctionne en routine (par répétitions de processus de production) alors que le projet est unique (*one shot*), volatil (forts degrés de liberté relativement aux activités), évolutif, temporaire et influençable (interférence possible avec des variables exogènes). Nous donnons notre définition de l'organisation du travail en contexte GP : un ensemble de moyens mis en place pour répondre efficacement aux demandes ou besoins exprimés (par le client) et ce, dans un contexte spatiotemporel fluctuant. Ce qui nous amène à la question de savoir avec quelles pratiques organisationnelles ou managériales la GP est plus ou moins susceptible d'innover ou à tout le moins de mieux se positionner en matière de SPs? Quelques éléments de réponse sont donnés à partir des distinctions entre organisation de travail traditionnelle, agile et gymnastique et que l'on peut voir au tableau 4.

Tableau 4
Comparaison entre organisation de travail traditionnelle/agile/gymnastique
Source : Kerléo, J.-F. (2020)

	Organisation traditionnelle	GP « agile »	GP « gymnastique »
Innovation/créativité.	➢ Cahier de charges. ➢ Répétition. ➢ Stabilité.	➢ Pas de cahier de charges. ➢ Imprévisibilité.	Changement de cap selon les exigences.
Hiérarchie.	➢ Niveaux. ➢ Du haut vers le bas.	➢ Aucune strate. ➢ Du bas vers le haut.	Gouvernance équilibrée, modulable.
Processus.	Respect des objectifs.	Respect des délais et du budget estimés.	Orientation résultat plus que sur processus.
Acteurs décisionnels.	Dirigeant et cadres.	Chef de projet et équipe.	Collaborateurs dans le sens « écosystémie du projet ».
Flexibilité.	Activités menées principalement à l'interne.	Externalisation des lieux de travail.	Modèles hybrides, diversité, éventail de possibilités.
Interactions.	Travail en silo.	Approche participative.	Focus sur les « *power skills* » favorisant un esprit « innovant ».

Alors qu'un intérêt évident s'est porté sur le stress en milieu de travail et notamment sur les pratiques managériales scrutées pour le management traditionnel (Johnson et Hall, 1988; Karasek et Theorell, 1990; Karasek, 1979) et malgré les éléments critiques du MPC qui ont relevé des enjeux sociologiques, de sens, d'éthique et de vertus (Linehan et Kavanagh, 2006; Morris, 2013), des études approfondies reliant l'impact de la GP sur le volet sociopsychologique sont plus rares (Heck et Faulx, 2017; Loufrani-Fedida, 2019). Ce « côté sombre » ou non révélé n'est pas médiatisé par la recherche en GP. Certains auteurs se sont interrogés sur la tendance à l'idéalisation des modes « agiles » qui sous-estiment ou occultent des contraintes mentales voire des pathologies et relèvent que les projets sont sources de stress, de solitude, de conflits avec la vie de famille et de relations superficielles au travail (Asquin et al., 2010; Garel, 2011; Lindgren et

Packendorff, 2003). Boutinet dans son ouvrage *Anthropologie du projet* nous convie à une approche critique vis-à-vis de ce qu'il désigne comme « les mésaventures des mécanismes d'idéalisation » (Boutinet, 2012, p. 321-339), « l'excellence revendiquée dans le projet se paie de stress permanent qui tôt ou tard va se transformer en brûlure interne, celle générée par nos idéaux non réalisés ; cette brûlure s'exprimera dans l'une ou l'autre variante d'épuisement » (Boutinet, 2012, p. 333). En plus du stress qui est le FRPS majeur, trois autres FRPS ressortent d'une étude de cas menée sur des chefs de projet en GP. Il s'agit du risque d'implication et d'engagement excessifs, du risque de déstabilisation des identités professionnelles et du risque de précarisation de carrière (Asquin et al., 2010; Kerléo, 2020). Les tensions qui peuvent apparaître dans les rôles ou les tâches au sein de dynamiques de travail répondant à des logiques différentes (organisation versus projet) finissent aussi par avoir des effets négatifs, ce qui rejoint le volet relatif aux risques dans l'implication et l'engagement des agents. La multiplicité et la transversalité des actions peuvent devenir lourdes à porter (Kerléo, 2020; Legault et Belarbi-Basbous, 2006).

Sous l'angle de la performance du volet « humain » ou de la santé organisationnelle globale, c'est-à dire qui prend aussi en compte l'état de bien-être des personnes au travail, nous trouvons intéressant de clarifier le lien entre ce monde organisationnel « projectif » et des FRPS. Que nous réservent les configurations hypermodernes dans ce monde? Selon nous, il existe une relative méconnaissance des impacts, autant positifs que négatifs, qu'il serait important de regarder plus attentivement. D'autant que certaines prédictions indiquent que l'économie globale des prochaines années sera orientée projets et que ce modèle se développera tout autant dans des secteurs traditionnellement moins axés sur les projets (santé, services professionnels, etc.) (PMI, 2017). Les modes et les tendances se succédant, de nouveaux types d'entreprises voient le jour, par exemple, les « licornes » qui commencent à devenir populaires et dont le concept fait du chemin au Québec (Benessaieh, 2022). Si nous observons un tant soit peu les valeurs entrepreneuriales de ces nouvelles formes, nous n'y décelons pas vraiment de connectivité attendue à l'égard de mécanismes préventifs, tant leur univers d'actions et d'évolution est marqué par la grande volatilité, l'hypercroissance et l'extrême performance financière.

3. Revue de littérature

Notre réflexion utilise des avenues philosophiques et existentielles touchant la santé qui est un facteur important de survie de l'Écosystème et des écosystèmes. Sur la base des assises évoquées, nous mobilisons maintenant ces acquis et les intégrons dans notre réflexion exploratoire de la production de santé psychologique positive (PSPs +).

3.1 Santé psychosociologique et modèles multiniveaux

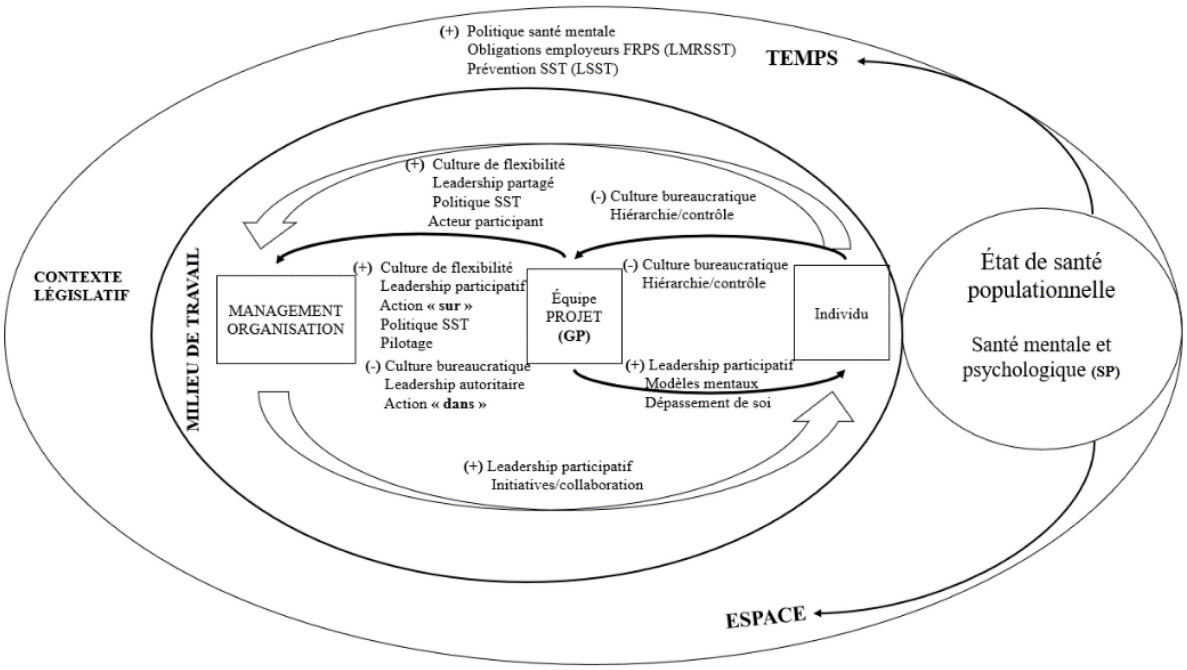
Modèle écosystémique

La production de connaissances au sein des organisations a donné lieu à des publications et à des recherches qui se sont particulièrement penchées sur la transmission des savoirs et sur l'apprentissage organisationnel dans son ensemble. Un article synthèse présente la structure d'une recherche qualitative qui s'est concentrée sur l'analyse approfondie des écrits scientifiques sur le sujet des dynamiques organisationnelles d'apprentissage (Wiewiora et al., 2019). Les auteur.es centrent leurs efforts à approfondir la manière dont les mécanismes fonctionnent, réalisent certains recoupements, et mettent en évidence des interactions majeures qui leur permettent de proposer un cadre conceptuel très pertinent de flux et de relations multiniveaux. Ce cadre conceptuel fait écho à ce que nous voulons faire ressortir dans la dimension de la production de conditions favorables au BE et à la QVT en mode GP et à la prévention des FRPS (PFRPS). Si nous le fusionnons avec le cadre conceptuel des déterminants de la santé (Émond et al., 2010) (voir SO), nous ouvrons une nouvelle perspective représentée à la figure 1, applicable dans une dimension de production de conditions de la SPs en faisant ressortir un phénomène social qui se construit, dans un

contexte écosystémique spatiotemporel donné, à trois niveaux : micro attribuable à celui des individus, méso que nous associons au collectif PROJET et macro attribuable à l'organisation ou à l'institution élargie (Daniel, 2022; Loufrani-Fedida et Missonier, 2015; Raetze et al., 2021; Salvato et Rerup, 2011).

Dans ce modèle écosystémique, la GP est liée à des préoccupations du management en général (les meilleures configurations), des préoccupations d'ordre sociétal (réduire des risques) et aussi d'ordre individuel (se sentir bien et rester en santé), (Geraldi et Söderlund, 2018; Jacobsson et Lundin, 2019). Le management se structure ainsi autour de plusieurs systèmes interconnectés en réseaux d'action : l'un relié à l'ensemble des individus qui y sont actifs et souhaités en santé, un sous-système culturel, idéologique, politique avec des valeurs « santé » souhaitées et partagées par l'ensemble, le tout imprégné d'un ensemble de contraintes économiques, politiques, culturelles et sociales de la société québécoise qui est aussi souhaité en santé. Ce premier modèle propose les ponts d'une organisation apprenante en matière de FRPS en mode GP. Nous considérons que cet écosystème qui répond à des activités multiples dans et entre compartiments et unités fonctionnelles est constitué d'éléments biotiques (le vivant) et abiotiques (des procédures, pratiques organisationnelles, etc.). Il y circule énergie et matière à partir d'interactions qui influencent, dans un espace-temps donné, l'environnement et par là même la santé (Gérin et al., 2003; Lebel et International Development Research, 2003). Sous cet angle d'approche, nous adhérons à une approche pragmatique qui postule des liens entre les humains, mais aussi entre une diversité d'entités ou d'objets qui complexifient le social et qui créent une émergence de flux et de voies rétroactives transformant les systèmes en continu (Lorino, 2020). Bien que le modèle écosystémique positionne clairement la complexité de notre objet de réflexion (PSPs), il n'en indique toutefois pas sa nature implicite, intangible, difficilement envisageable avec des modes d'approches simples ou même compliqués dans une seule dimension. C'est pourquoi le concept de salutogénèse introduit au point 2 devient utile.

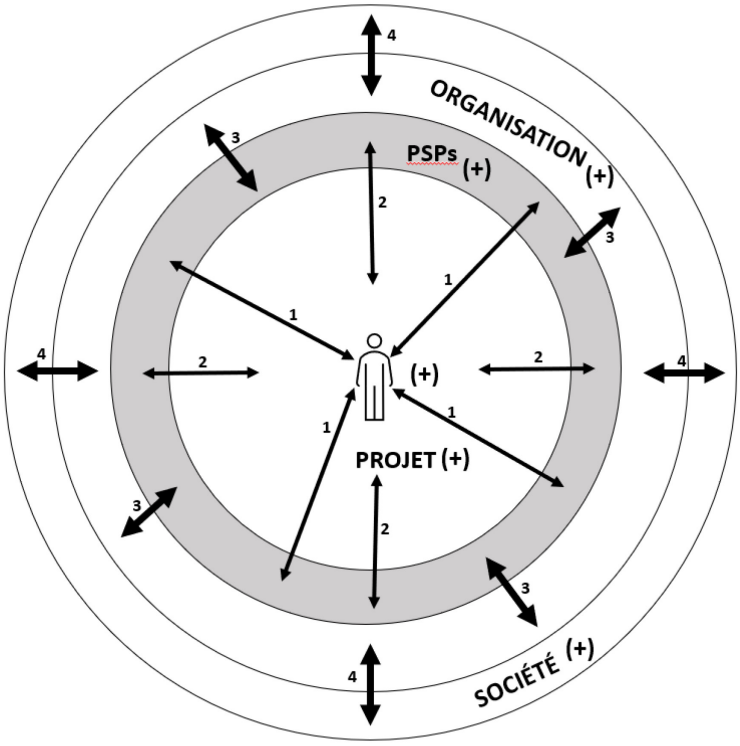
Figure 1
Modèle écosystémique de la SPs
Source : Émond, A., Gosselin, J.-C. et Dunnigan, L. (2010) et Wiewiora, A., Smidt, M., et Chang, A. (2019).



L'approche salutogénèse

Il s'agit d'une approche théorique qui met l'accent sur une dimension promouvante de la santé (Antonovsky, 1993; Huet et al., 2021) et qui provient d'un paradigme de construction sociale au moyen du développement d'un bien-être et d'une qualité des interactions de tous genres. Ce qui est en conformité avec les aspects SO, BE et QVT constitutifs de la SPs. La salutogénèse s'intéresse à ce qui construit et améliore la santé, en observant des mécanismes d'amplification des ressources favorables. Elle crée ainsi des occasions de reconsidérer la SP et ses antécédents (Huet et al., 2021) grâce à des interactions dynamiques et non figées dans le temps, ce qui rejoint également la philosophie pragmatiste. Cette vision inspirante nous amène à imaginer un phénomène amplificateur que nous illustrons à la figure 2 par une représentation calquée sur le modèle de l'emboîtement des matriochkas.

Figure 2
Une approche salutogénique



Ainsi, la première matriochka correspond à l'individu qui, au milieu des mécanismes individuels de régulation du stress (Selye, 1956), est en harmonie psychologique et est capable de maintenir son propre équilibre écosystémique (Côté, 2013; Guérin, 2001; Lazarus et Folkman, 1984). Le potentiel salutogène individuel de base est alors **(+)**. À un niveau individu (micro), nous proposons une portion théorique humaniste en considérant la « persona » de l'individu en réponse aux stimulus de sa propre écosystémie, au sein de son environnement de travail. Il s'agit d'un premier construit dans la PSPs. Les stimulus se bâtissent à partir des perceptions et induisent des réactions ou des comportements intrinsèques qui construisent un niveau de salutogénèse interne individuel. Chaque individu impliqué dans un contexte « projet » aura sa façon de voir et de percevoir la réalité et la conception du BE et de la QVT. Bien que chacun puisse réagir différemment par rapport aux FRPS (notamment à l'exposition au stress), nous postulons qu'un seul potentiel salutogène individuel **(+)** influence positivement d'autres potentiels individuels dans une

interaction soit amplificatrice soit synergique des effets, amenant ainsi à un résultat final supérieur à la simple somme des (+) individuels. Voilà une invitation à pousser notre compréhension au-delà d'un système interactif simplement linéaire et à y découvrir, dès ce premier niveau d'exploration théorique (ici micro), une représentation d'un effet papillon (Lewin, 1994, p. 12).

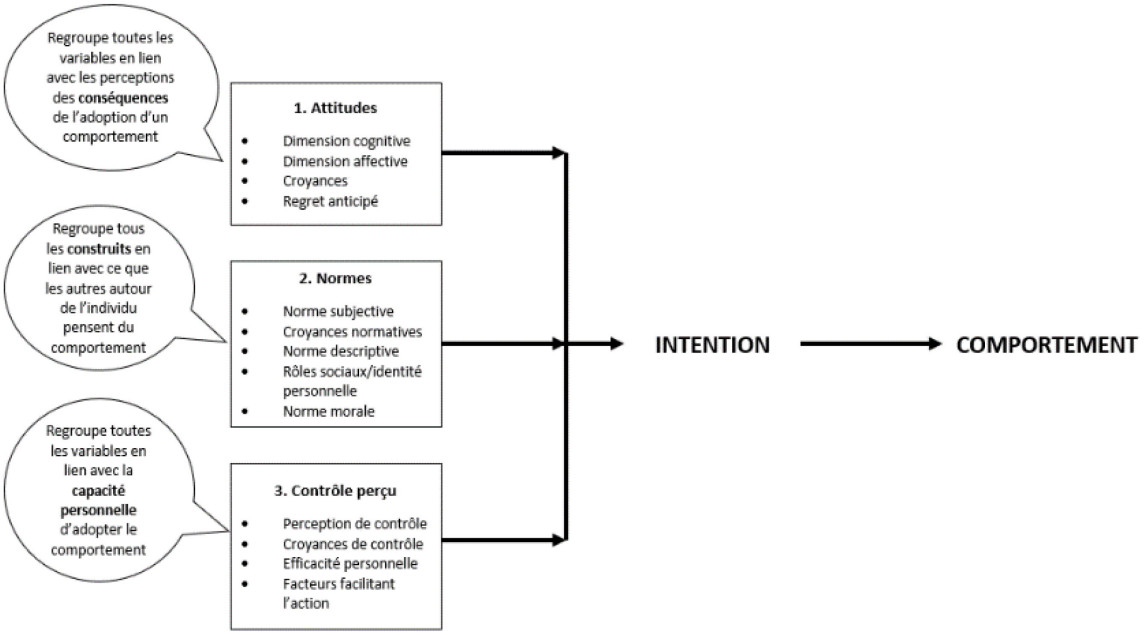
3.2 La gestion de projet et les modèles multiniveaux

Notre seconde représentation (figure 2) introduit la nécessité d'envisager les liens entre le niveau méso qui est celui défini comme le collectif (ou l'équipe projet dans la figure 1) avec le niveau micro (interaction avec les individus) et le niveau macro (interaction avec l'organisation ou l'institution dans son ensemble).

GP et niveau micro

Nous faisons le lien avec le fait que la GP est une configuration potentiellement favorable à la santé psychologique en comparaison du modèle traditionnel d'organisation productive (voir la section précédente). La tendance est de postuler que les pratiques qui en découlent entraînent une répercussion favorable sur les variables individuelles en interagissant positivement sur la prise en charge individuelle et qui influencent la construction de l'intention (Godin, 2013). Cette dernière est consolidée au moyen d'une seconde catégorie de variables agissant sur les intentions individuelles, comme on peut le voir à la figure 3.

Figure 3
Intention en santé
Source : Adapté du modèle intégrateur dans Godin, G. (2013).



Il s'agit d'une représentation simplifiée des croyances comme celles qu'une personne pense que les managers attendent d'elle en matière de construction de conditions favorables à la SP, ou par l'entremise de normes descriptives reliées à une évaluation de la prévalence du BE et de la QVT au sein du compartiment GP. Dans une transformation de la société qui se « projectivise », les défis de la SPs se maintiennent toutefois à travers des approches plus altérantes qui s'attellent à trouver les moyens d'éviter les problèmes, notamment au moyen de standards ou de pratiques de gestion des conséquences

(récompenses/punitions) en lien avec la perspective des chefs de projets (Andersen, 2016). Ainsi, plutôt orientée « tâches » (cadre de gestion traditionnelle) (Andersen, 2016), elle peut se traduire par la volonté d'écarter toute menace au bon déroulement du projet. Il est alors à parier que l'individu au travail fera face à un système projet fermé sur lui-même et conséquemment à un déséquilibre du modèle latitude décisionnelle/demande psychologique de Karasek et déjà introduit précédemment.

GP et niveau macro

En 2005 au Québec, un regroupement d'entreprises se donnant pour mission de se consacrer à la promotion de la santé et à la prévention de la maladie en milieu de travail est créé sous l'appellation « *Groupe entreprise en santé (GP²S)* ». Cet organisme à but non lucratif vise à sensibiliser les organisations sur les coûts de la « non-santé au travail ». Ils produisent les premiers chiffres pour le Québec : la non-santé coûte 11 % du PIB et plus de 40 % du budget provincial. Comme ailleurs au Canada, la dépression et les problèmes de santé mentale représentent la première cause d'invalidité à court et à long terme. En 2008, GP²S et le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), en collaboration avec l'Association canadienne de normalisation, développent une norme santé de type ISO, la norme *«* Entreprise en santé *»* qui entre en vigueur au Québec en mars 2009 et qui constitue un guide pour inciter au maintien durable de la santé des employé.es dans une perspective de développement économique et social du Québec (Bouteiller et Cossette, 2013; Ministère des Finances et de l'Économie du Québec, 2013). Cette première norme est suivie des normes canadiennes sur la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail évoquées précédemment.

À l'aube du 21e siècle, le management de la SO fait surface, notamment dans les organisations publiques. Tout ce qui touche à la santé est pressenti par les théoriciens et les chercheurs comme une base solide des nouvelles stratégies GRH pour accroître le pouvoir d'attraction et de conservation du « capital humain » (Baril-Gingras, 2013; Baril-Gingras et al., 2013; Beaucourt et Louart, 2011; Brun et Fournier, 2008; Castonguay et al., 2011; Hivon et Gamache, 2001). Dans un contexte de grandes mutations de l'emploi, d'évolution démographique, de pénurie de main-d'œuvre et d'intensification du travail, il devient incontournable de se pencher sur de nouvelles approches. D'une perspective GRH, la gestion de la SO commence à référer à un ensemble complexe de variables qu'une organisation peut influencer ou contrôler à différents niveaux de l'organisation.

À partir des années 2010, les organisations s'intéressent davantage à leur performance globale et le domaine de la SST n'échappe pas à ces considérations. Les concepts de systèmes de gestion (SGSST) et systèmes qualité arrivent en trombe avec leur panoplie d'outils et de méthodes logiques pour évaluer et améliorer les résultats en matière de prévention des accidents et incidents sur les lieux de travail (Bureau international du Travail, 2002, 2011). La *Roue de Deming,* créée par William Edwards Deming dans les années 1950, devient la base sur laquelle vont s'inspirer de nombreux systèmes de gestion appliqués à la SST, et la gestion intégrée de la santé organisationnelle (GISO) prend forme surtout dans certains secteurs publics fragilisés par des pénuries de personnel de plus en plus criantes. Cet engagement se fait sous la forme de projets organisationnels menés pour favoriser la prise en charge, non seulement par les personnes et par l'organisation, des déterminants et des risques en matière de santé, de sécurité et de bien-être au travail. Ce qui, en matière de salutogénèse, s'illustre dans les flèches nº 3 de la figure 3, lesquelles traduisent une rétroaction directe vers PSPs et indirectement par les flèches nº 1 (rétroaction sur les individus) et nº 2 (rétroaction sur les projets) comme discuté ci-devant.

Nous considérons que l'avantage de ce système plus ouvert est de disposer des deux facettes à la fois, celle altérante (s'éloigner des menaces) et promouvante (créer de la valeur ajoutée en santé) et ce, aussi bien sur la base de ce qui est développé par certains auteurs en matière de positionnement organisationnel, selon que le point de vue des chefs de projet est orienté « changement » (Andersen, 2016) ou qu'il est question

d'un contexte situé d'émergence de connaissances (Ahern et al., 2016). Néanmoins et encore là, les défis de PSPs + sont reliés à la complexité et au « *sense of cohérence* » (SOC) développé par Antonovsky qui implique la capacité : 1) d'évaluer et de comprendre les situations; 2) de faire face et de mobiliser des ressources; 3) de trouver des voies de dépassement qui donnent une signification (Huet et al., 2021).

4. Propositions

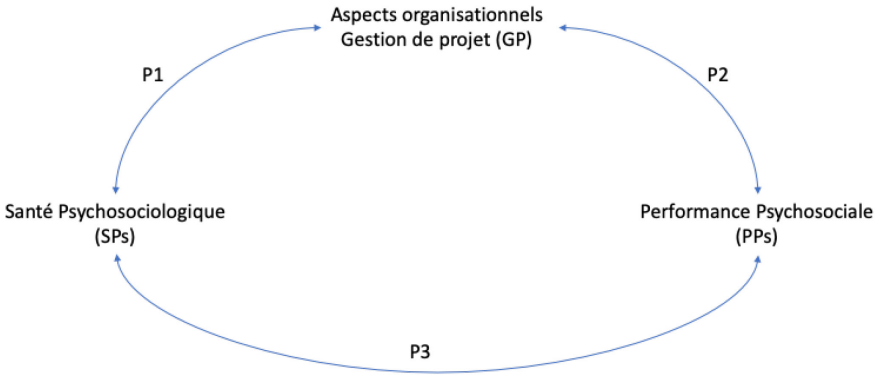
Nous partons du principe que la PSPs est un coconstruit social qui implique de multiples interactions et interrelations à différents niveaux GP et ce, au sein d'un système distinct du projet primaire, invisible, implicite et hautement imprévisible. Nous proposons les voies de construction (production) de SPs+ à partir de notre vision de ce projet et suggérons des relations réflexives entre trois grands facteurs :

Proposition 1 (P1) : Il existe une relation réflexive entre santé psychosociologique (SPs) et pratiques organisationnelles en GP (GP).

Proposition 2 (P2) : Il existe une relation réflexive entre pratiques organisationnelles en GP et performance psychosociale (PPs).

Proposition 3 (P3) : Il existe une relation réflexive entre performance psychosociale (PPs) et santé psychosociologique (SPs) synthétisées dans le cadre conceptuel suivant.

Figure 4
Proposition de cadre conceptuel



Proposition 1. Il existe une relation réflexive entre santé psychosociologique (SPs) et pratiques organisationnelles en gestion de projet (GP)

La relation réflexive entre SPs et GP s'incarne dans des mécanismes processuels tantôt de nature altérante tantôt de nature promouvante. Nous entendons par processus altérants ceux qui se justifient dans les mécanismes de régulation, par exemple, la mise en place de programmes ou plans d'action en SST conséquemment à une évaluation et à une caractérisation du risque psychosocial. Ce qui se concrétise dans des pratiques organisationnelles répondant à la réglementation correspondante et récemment modernisée en matière de prévention des FRPS. C'est ici que l'expertise et les compétences en SST sont utiles, plus spécifiquement celle en santé psychologique au travail dans le cadre de notre objet d'intérêt, surtout dans l'identification et la caractérisation du risque psychosocial. Ces processus évaluatifs sont orientés sur « éviter les problèmes » relatifs à la SP des personnes en activité (niveau micro) et peuvent être comparés à ceux plus spécifiques d'évaluation

de risques en contexte GP comme le modèle PRINCE (Grob, 2020). Par processus promouvant, nous entendons les pratiques en regard du BE et de la QVT. Là encore, généralement, l'enlignement managérial s'effectue sur les politiques et procédures de gouvernance régulière liées à la SST de base, comme celles contre le harcèlement et la violence au travail et l'accès à un programme d'aide aux employés (PAE), etc. Donner accès à un PAE est par ailleurs une des mesures managériales la plus largement proposée en matière de processus promouvant. Encore une fois, l'angle d'approche est extrêmement micro. D'autres mesures comme celle de conciliation entre vie active et vie personnelle et la flexibilité dans les horaires peuvent participer à des processus qui alimentent favorablement la zone grise (PSPs +) dans la zone méso cette fois.

Proposition 2. Il existe une relation réflexive entre pratiques organisationnelles en GP et performance psychosociale (PPs)

Nous sommes ici dans la dimension de construction de SO et surtout de sa gestion intégrée au niveau de l'écosystème « organisation ». Il s'agit d'une dimension qui fait intervenir un grand nombre de parties prenantes et d'interactions. Nous avons vu que les assises théoriques de la SO ou GISO restent encore à définir ce qui laisse transparaître que nous sommes bel et bien dans une sphère d'évolution et qu'il n'existe pas de version linéaire dans ces mouvements de turbulence en matière de construction de SP organisationnelle. Nous rejoignons dans cette position ce qui est en lien avec l'apprentissage organisationnel en matière de SPs en l'occurrence tous les processus qui visent à coconstruire une connaissance salutogénique, de la diffuser et de l'utiliser pour permettre une évolution psychosociologique des plus optimale, innover en la matière et devenir performant psychosocialement. Cette proposition établit des liens notamment avec les figures 1 et 2 et les dimensions méso et macro telles que nous les avons circonscrites.

Proposition 3. Il existe une relation réflexive entre performance psychosociale (PPs) et santé psychosociologique (SPs)

La relation réflexive entre performance et SPs est associée à l'état de « *sensemaking* » que nous rapprochons de la notion du sentiment de cohérence SOC « *sense of cohérence* » qui relève, en regard de la salutogénèse, trois capacités construites que nous adapterons à notre proposition : en l'occurrence « l'intelligibilité » ou la capacité d'évaluer et de comprendre les situations, la « gérabilité » ou la capacité de faire face et de mobiliser des ressources pour trouver des voies de dépassement et la « signification » ou la capacité de trouver un sens, une signification aux situations (Huet et al., 2021). Ces trois capacités du SOC réunies simultanément caractérisent un métapotentiel salutogénique favorable à la PSPs (+).

5. Discussion

Dans cet article, nous présentons une approche éco-bio-sociale (Bibeau, 2020) de SPs qui révèle l'existence d'une zone grise qui a avantage à être explorée considérant que l'ambition du monde productif est de plus en plus projective et que tout n'y est pas calculable avec des outils techniques aussi sophistiqués puissent-ils être (Hodgson et Cicmil, 2006).

Premièrement, nous amenons un élément supplémentaire dans notre analyse du lien entre SPs et GP, en l'occurrence la notion de « zone grise » qui amorce une réflexion sur l'étude des relations entre nos manières de concevoir le management et les déséquilibres psychosociologiques contre-productifs, peu documentés en GP, reliés à cette partie intangible qui pourrait bien en constituer une frontière d'homéostasie managériale. Nous révélons l'interaction réflexive entre modèles en contexte de GP et modèles de SPs, ce qui permet une combinaison de perspectives qui répond mieux aux enjeux organisationnels et managériaux (Alvesson et Sandberg, 2014; Jacobsson et Söderholm, 2020; Oswick et al., 2011).

Deuxièmement, nous traduisons la notion d'écosystémie en la complétant avec la métaphore des matriochkas par laquelle il s'agit de percevoir un système de flux interactionnels multiniveaux qui campe l'idée d'une « action collective en chaîne », comme le dirait Lorino (2020, p. 139), et moins une simple relation verticale d'inclusion. Les différents courants théoriques empruntés nous permettent d'expliquer le concept de potentiel salutogénique appliqué à notre phénomène ainsi que les mécanismes associés dans un « social interactionniste » (Lorino, 2020).

Troisièmement, nous explorons une approche « promouvante » pour compléter une manière traditionnelle et altérante d'approcher la SPs, ce qui campe le concept de performance psychosociale. Bien que notre exploration ne remette pas en question les desseins de l'approche altérante, nous l'améliorons avec l'idée de la compléter avec des modèles de gestion qui prennent conscience d'un « métaprojet » organisationnel pour produire du « meilleur » en matière de BE et QVT. Pour ce faire, nous avons circonscrit des éléments annonciateurs d'une saine gestion de la SO, ce qui enrichit épistémologiquement le propos en proposant in fine, une sorte d'hybridation paradigmatique en phase avec une réflexion innovante en GP qui nous fait sortir de la « boîte » (Bredillet, 2013, 2014, 2015; Frimousse et Peretti, 2021; Geraldi et Söderlund, 2018; Goria, 2020; Gréselle-Zaïbet, 2019; Heck et Faulx, 2017; Jacobsson et Lundin, 2019; Kilduff et al., 2011; Loufrani-Fedida, 2019; Packendorff, 1995).

Finalement, dans la perspective pragmatique, nous continuons à réfléchir sur d'autres avenues théoriques pour enrichir le propos de la performance globale des projets (Tywoniak et al., 2021). Nous souhaitons approfondir cette nouvelle fenêtre d'opportunité en lien avec le concept de « métaprojet » et sa coconstruction implicite « orientée vers » qui pourrait venir équilibrer la tendance générale à vouloir « éviter de » par l'utilisation massive des nombreux outils de résolution de problèmes tellement représentative d'une certaine idéalisation des techniques en mode GP.

6. Future recherche/agenda de recherche

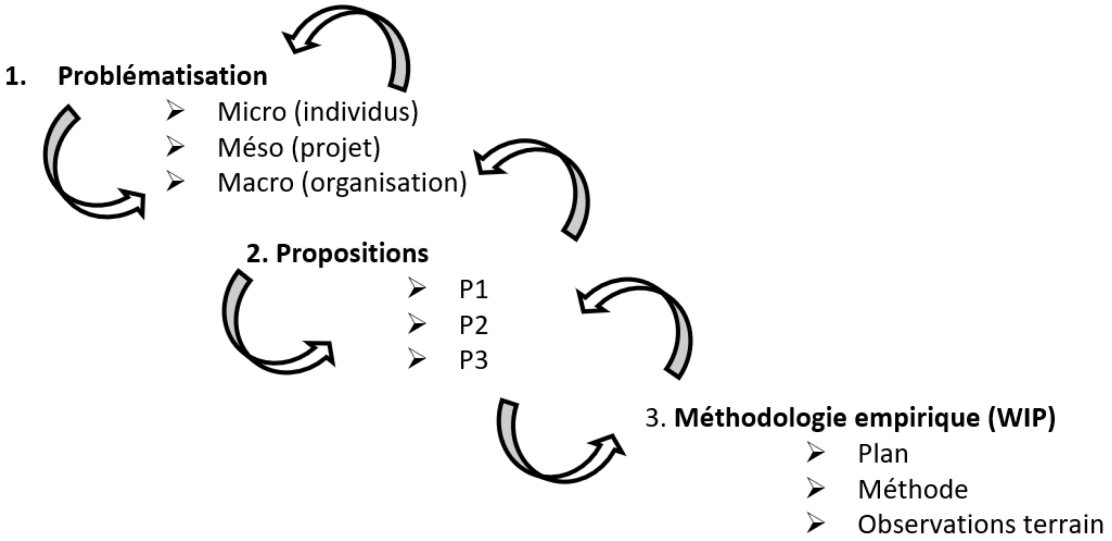
Il serait intéressant de découvrir si notre vision est cohérente et en phase avec des théories de coconstruction, comme celle de l'acteur-réseau (Mahil et Tremblay, 2017). Plusieurs situations et événements montrent comment des acteurs d'une « zone grise » peuvent devenir des initiateurs, qui intéressent un certain public, qui enrôlent à plus grande échelle et qui finissent par mobiliser dans des mouvements amplificateurs. Le management en GP est souvent l'œuvre d'experts techniques, la question reste à savoir comment peut se faire l'initiation d'un métaprojet SPs ?

En matière de « gestion humaine » les préoccupations en GP se dirigent vers l'approche psychosociale en mode agile (Simha, 2021), l'équipe performante (Pépin, 2013), le développement des « *power skills* » (communication, empathie, promotion de l'esprit innovant, soutenir les autres à faire de même, etc.) énoncés dans les mégatendances mondiales que souligne le PMI (PMI, 2022, 2023). Il y aurait lieu de répertorier des succès et d'identifier quelles compétences ou connaissances ou approches ont pu y être mobilisées. Cette idée nous est inspirée par le survol d'un ouvrage québécois récent qui répertorie différents projets en tous genres qui ont été gérés dans le contexte du Québec (Brunet et Romero-Torres, 2021) et qui pourraient bien donner un point de départ à une exploration des éléments que nous voulons approfondir.

Dans cet ordre d'idées, nous pourrions explorer le lien entre standardisation et la zone implicite de performance, autrement dit de valider si dans certains référentiels, par exemple, celui de NAO-DECA et ses 12 facteurs liés à la complexité (National Audit Office, 2013) ou Swiss.ICB4 qui relèvent un ensemble d'indicateurs que l'on peut relier au « potentiel humain » (IPMA, 2015), nous retrouvons des artefacts compatibles avec notre dérivation à moins que l'on puisse justement y trouver l'occasion d'y ajouter ceux qui pourraient faire défaut dans une dimension implicite de métaprojet SPs.

Nos prochains développements vont s'inscrire dans une perspective pragmatiste (Lorino, 2020). Partant d'une situation d'insatisfaction ou de doute (la préoccupation SPs en GP), la recherche vise par un processus d'enquête pragmatiste exploratoire (notre recherche à venir) à fournir des pistes de meilleure compréhension et d'action. L'élément déclencheur est de savoir si le contexte organisationnel en GP permet une expérience sociale positive en matière de SPs. Considérant le manque d'éléments convaincants dans la littérature scientifique, un doute persiste qui justifie l'exploration en vue d'une réponse satisfaisante. Le cadre conceptuel proposé à la figure 4 ouvre la porte à l'étape 3 d'une future recherche dans laquelle nous prévoyons définir un plan d'expérimentation (p. ex., choix d'organisations), décider de méthodes empiriques (p. ex., enquêtes longitudinales) pour valider la plausibilité de nos propositions et émettre des observations sur la manière dont les processus organisationnels identifiés créent le bonheur au travail.

Figure 5
Cheminement de l'exploration



Conclusion

La conversation à laquelle nous prenons part fait ressortir les défis de la PSPs +. Depuis plusieurs décennies, le monde productif et les organisations passent de plus en plus par des modèles de gestion de projet pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Le discours sociopolitique actuel au Québec prend lui aussi une saveur de plus en plus projectificative. Notre proposition se situe dans une perspective humaniste, qui s'interroge sur la capacité managériale en GP à faire mieux dans ce domaine.

Nous réfléchissons à la présence d'une ou même des dimensions qui échappent à la manière dont la SPs est appréhendée, et nous postulons, à partir de cette exploration théorique, qu'il y a un intérêt à révéler des occasions de recherche encore peu abordées dans les travaux et la littérature en GP. Nous proposons d'aborder la problématique à travers un recoupement d'assises théoriques extraites de divers courants de recherche et nous développons une manière inédite de considérer la PSPs.

Reste maintenant à développer la voie d'exploration du comment tout cela peut trouver du sens dans la réalité pratique de la GP et comment un lien peut être attaché, en matière de management, au volet du succès et de la performance globale.

RÉFÉRENCES

Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health: the evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, *30*(2), 129–137. https://doi.org/10.1037/0735-7028.30.2.129

Ahern, T., Byrne, P. J. et Leavy, B. (2016). Root metaphors for the management of projects: toward a knowledge-based view. *Project Management Journal*, *47*(3), 109–123. https://doi.org/10.1177/875697281604700310

Alvesson, M. et Sandberg, J. (2014). Habitat and habitus: boxed-in versus box-breaking research. *Organization Studies*, *35*(7), 967–987. https://doi.org/10.1177/0170840614530916

Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, *34*(1), 58-65. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.007

Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. Social Science & Medicine (1982), *36*(6), 725–33.

Anttonen, H. et Räsänen, T. (2009). *Well-being at work: New innovations and good practices*

Appercel, R. (2021). *Gestion de projet : vers une gestion de projet humaniste, naturelle et rigoureuse*. Ellipses.

Arruda, H. et Bibliothèque numérique canadienne (Firme). (2016). *La santé de la population portrait d'une richesse collective* (Ser. Rapport du directeur national de santé publique 2016). Santé et Services sociaux.

Asquin, A., Garel, G. et Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, *28*(2), 166–172. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.006

Audet, M. et Déry R. (1996). La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration. *Anthropologie Et Sociétés*, *20*(1), 103–123. https://doi.org/10.7202/015397ar

Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, *51*(1), 169–179. https://doi.org/10.3917/regar.051.0169

Barel, Y. (2019). Le bonheur, simple mode managériale? *La Revue Des Sciences De Gestion*, *297-298*(3), 103–103. https://doi.org/10.3917/rsg.297.0103

Baril-Gingras, G. (2013). La production sociale de la santé et de la sécurité du travail. Dans S. Montreuil, P.-S. Fournier et G. Baril-Gingras (dir.), *L'intervention en santé et en sécurité du travail* (p. 23-94). Presses de l'Université Laval.

Baril-Gingras, G., Montreuil, S., Fournier, P.-S., Laflamme, A.-M., Lamonde, F., Bourbonnais, R., Malenfant, R., Messing, K., Trudel, L., Dionne, C., Laroche, E., Bellemare, M. et Brisson, C. (2013). Organiser la prévention de manière systématique, dans tous les milieux de travail, la redynamiser et prendre en compte les changements du travail et de l'emploi. Dans S. Montreuil, P.-S. Fournier et G. Baril-Gingras (dir.), *L'intervention en santé et en sécurité du travail. Pour agir en prévention dans les milieux de travail.* (p. 397-487). Presses de l'Université du Québec.

Barrand, J. (2009). Être agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review, 132*(1), 118-129. https://doi.org/10.3917/emr.132.0118

Beaucourt, C. et Louart, P. (2012). Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif. *Management & Avenir*, *49*(9), 114–132.

Bellemare, M., Prudhomme, D. et Lamonde, F. (2019). Prendre soin des personnes au travail en intervenant dans les projets de changement : Propositions de l'ergonomie. Dans F. o. B. Malo, J. D. Thwaites et Y. Halle (dir.), *L'humain, plus qu'une ressource au coeur de la gestion*. Presses de l'Université Laval.

Benessaieh, K. (2022). Québec lance un nouveau programme, Hypercroissance Québec, dont l'objectif sera d'accompagner près de 80 licornes potentielles d'ici deux ans. *https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2022-02-14/6-5-millions-pour-developper-des-licornes-quebecoises.php*

Bibeau, G. (2020). La sagesse antique derrière l'approche écosystémique. *Relations,* (811), 17-18.

Bourdieu, P. (1975). La spécificité du champ scientifique et les conditions sociales du progrès de la raison. *Sociologie Et Sociétés*, *7*(1), 91–118. https://doi.org/10.7202/001089ar

Bouteiller, D., Cossette, M., Fournier Céleste, Sabourin, N., HEC Montréal et Québec (Province). Commission des partenaires du marché du travail. (2013). *Capital humain et performance(s) : cadres théoriques et protocoles de mesure*. HEC Montréal.

Boutinet, J.-P. (2012). Anthropologie du projet. Dans *9. les mésaventures des mécanismes d'idéalisation* (p. 321–321). essay, Presses Universitaires de France.

Boutinet, J. P. (2006). L'ancrage postmoderne du management par projet. Dans O. Germain (dir.), *De nouvelles figures du projet en management* (p. 21-36). Éditions EMS, Management & société.

Brangier, É. et Grosjean, J. (2019). Agilité. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 40-44). Paris: Dunod. https://doi-org.proxybiblio.uqo.ca/10.3917/dunod.valle.2019.01.0040

Bredillet, C. (2014). Ethics in project management: some Aristotelian insights. *International Journal of Managing Projects in Business, 7*(4), 548-565. https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2013-0041

Bredillet, C., Tywoniak, S. et Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? an aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, *33*(2), 254–266. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001

Bredillet, C. N. (2007-2008). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 1- 6). *Project Management Journal, juin 2007 à septembre 2008*.

Bredillet, C. N. (2010). Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal, 41*(3), 4-20. https://doi.org/10.1002/pmj.20179

Bredillet, C. N. (2013). "A" Discourse on the Non-method. Dans N. Drouin, R. Müller et S. Sankaran (dir.), *Novel approaches to organizational project management research: Translational and transformational* (vol. 29, p. 56-94). Copenhagen Business School Press DK.

Bredillet, C. (2015). Finding a way in Broceliande Forest: the magic domain of project management research. *Designs, methods and practices for research in project management, Gower Publishing, Wey Court East, UK*, 43-55

Bruchon-Schweitzer, M. et Boujut, É. (2021). 1. Bonheur, satisfaction de la vie, bien-être, santé et qualité de vie. Dans : M. Bruchon-Schweitzer et É. Boujut (Dir), *Psychologie de la santé : Concepts, méthodes et modèles* (pp. 3-82). Dunod. https://doi-org.proxybiblio.uqo.ca/10.3917/dunod.bruch.2021.01.0003

Brun, J.-P., Biron, C., St-Hilaire, F. et Université Laval. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval.

Brun, J.-P. et Fournier, P.-S. (2008). La santé et la sécurité du travail : problématiques en émergence et stratégies d'intervention (Ser. Collection santé et sécurité du travail). Presses de l'Université Laval.

Brunet, M., Fachin, F. et Langley, A. (2021). Studying projects processually. International Journal of Project Management, *39*(8), 834–848. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.006

Brunet, M., Romero-Torres, A. et Aubry, M. (2021). La gestion de projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance. JFD Éditions.

Bureau de normalisation du Québec, et Association canadienne de normalisation. (2013). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail : prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre étapes par étapes : can/csa-z1003-13 bnq 9700-803/2013* (1re éd. 2013-01-16, Ser. Norme national du Canada, can/csa-z1003-13). Bureau de normalisation du Québec.

Bureau de normalisation du Québec et Conseil canadien des normes. (2020). *Healthy enterprise* (First edition of the National Standard of Canada, 2020-02-13, Vol., prevention, promotion, and organizational practices contributing to health and wellness in the workplace /, Ser. Standard / bureau de normalisation du Québec, can/bnq 9700-800/2020). BNQ, Bureau de normalisation du Québec.

Bureau international du travail. (2002). Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail: ilo-osh 2001. Bureau International du Travail.

Canada. Santé, C. (2022). *La santé des Canadiens et des Canadiennes dans un climat en changement : faire progresser nos connaissances pour agir*. Santé Canada = Health Canada. https://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2022/22-07/publications.gc.ca/collections/collection_2022/sc-hc/H129-121-2022-fra.pdf

Castonguay, J., Dostie, B., Moroy, C. et CIRANO. (2012). *Initiatives de promotion de la santé au travail : un examen des enjeux et du contexte au Québec et au Canada* (Ser. Rapport de projet, 2011rp-15). Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

Chabanet, D., Chakor, T., Goujon, N. et Richard, D. (2019). L'approche de palo alto : une alternative pour gérer le mal-être dans les organisations? Recherches En Sciences De Gestion, 134(5), 161–186. https://doi.org/10.3917/resg.134.0161

Cherba, M., et Vàsquez, C. (2014). Étudier la communication organisationnelle et santé des organisations de santé au health organizing. *journals:communicationorganisation.*

Clot, Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir (Ser. Le travail humain). Presses universitaires de France.

CNESST. (2021). *Statistiques sur la violence, le stress et le harcèlement en milieu de travail 2017-2020.*

Côté, L. (2013). Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail. *Psychologie Québec*, *30*(5), 41-44.

Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? Gestion, *35*(3), 69–69. https://doi.org/10.3917/riges.353.0069

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

Daniel, P. A. (2022). Multi-level perspective framework in macro project studies: Towards a complex project organizing approach to sustainability transitions. *International Journal of Project Management, 40*(8), 865-870.

Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail* (Nouvelle éd. augmentée.e éd.). Bayard.

Dery, R. (1988). La production des connaissances scientifiques. *Communication and cognition, 21*(3-4), 293-317.

Déry, R. (2009). *La Modernité.* JFD Éditions.

Déry, R., Pezet, A. et Sardais, C. (2020). Ch.1 : Les théories du management. Dans *Le management-2e édition* (p. 11-56). JFD Éditions.

Dewa, C. S. (2017). Les coûts des troubles mentaux en milieu de travail peuvent-ils être réduits? *Santé mentale au Québec, 42*(2), 31-38.

Douesnard, J., et Aubé Caroline. (2018). Enjeux humains et psychosociaux du travail. Presses de l'Université du Québec.

Dubreuil, P., Dima, J., Boivin, M.-P., St-Hilaire, F. et Courcy, F. (2019). Santé organisationnelle: quels défis attendent les chercheurs de demain? *Humain et organisation*, *5*(1), 1-8.

Émond Aline, Gosselin, J.-C., Dunnigan, L., et Québec (Province). Ministère de la santé et des services sociaux. (2010). Cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants : résultat d'une réflexion commune (Version mars 2010, Ser. Publications gouvernementales du Québec en ligne : monographies électroniques). Santé et services sociaux Québec, Direction des communications. Retrieved 2023, from http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1987647.

Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. *Ergonomie constructive*, 1-15.

Faurie, I. (2019). Santé au travail. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (p. 386-390). Dunod. https://doi-org.proxybiblio.uqo.ca/10.3917/dunod.valle.2019.01.0386

Floricel, S., Bonneau, C., Aubry, M. et Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, *32*(7), 1091-1107. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.008

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, *31*(1), 151-206. https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151

Gaillard, I., De Terssac, G., Sarfati, F. et Waser, A.-M. (2013). Compétences organisationnelles et santé. *Sociologies pratiques*, *26*(1), 19-26. https://doi.org/10.3917/sopr.026.0019

Garel, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales, 167*(5), 72-80. https://doi.org/10.3917/inso.167.0072

Gauthier, J.-B. et Ika, L. A. (2012). Foundations of project management research: an explicit and six-facet ontological framework. Project Management Journal, *43*(5), 5–23. https://doi.org/10.1002/pmj.21288

Geraldi, J. et Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, *36*(1), 55-70. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004

Geraldi, J., Söderlund, J. et Marrewijk, A. van. (2021). Bright and dark spots in project studies: continuing efforts to advance theory development and debate. Project Management Journal, *52*(3), 227–236. https://doi.org/10.1177/87569728211004064

Gérin, M., Gosselin, P., Cordier, S., Viau, C., Quénel, P. et Dewailly, É. (2003). *Environnement et santé publique : fondements et pratiques*. Edisem. l

Ghram, R. (2019). Conditions de travail. Dans *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 124-127). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0124

Giddens, A. (1993). Une théorie critique de la modernité avancée. Dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *Structuration du social et modernité avancée : autour des travaux d'Anthony Giddens* (p. 29-53). Presses de l'Université Laval.

Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A. et Hill, K. S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/Practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, *47*(1), 13.

Gingras, Y. (2013). Sociologie des sciences (1re éd, Ser. Que sais-je?, 3950). Presses universitaires de France.

Godin, G. (2013). Les comportements dans le domaine de la santé : comprendre pour mieux intervenir. Presses de l'Université de Montréal.

Goria, S. (2020). L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille. *Marché et organisations*, *39*(3), 17-38. https://doi.org/10.3917/maorg.039.0017

Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations, 58*(1), 219-241. https://doi.org/10.3917/inno.058.0219

Grob, A. (2020). *Management de projet : concepts, méthodes et outils* (Ser. Les spécialités du sup). Vuibert.

Grosjean, V. (2019). Bien-être au travail. Dans *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 70-72). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0070

Groupe CSA, Bureau de normalisation du Québec et Groupe CSA. (2018). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail : prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes* (Deuxième édition, 2018-01-16, Ser. Norme nationale du Canada, can/csa-z1003-13/bnq 9700-803/2013). BNQ.

Guérin, F. et France. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. (2001). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie* ([Nouv. éd.], Ser. Collection outils et méthodes). Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Hatchuel, A. (2000). La nature des sciences de gestion. Épistémologie de l'action et genèse des sciences sociales. Dans *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 7-43). Vuibert.

Heck, M. et Faulx, D. (2017). Le travail par projets : quels risques psychosociaux ? Contraintes, ressources, stratégies. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 116*(4), 407-423. https://doi.org/10.3917/cips.116.0407

Hivon, C., Gamache, M. et Québec (Province). Conseil du trésor. (2001). La santé des personnes au travail : une force vive. Secrétariat du Conseil du trésor.

Hodgson, D. E. et Cicmil, S. (2006). Making projects critical: an Introduction. Dans *Making projects critical*. Palgrave Macmillan.

Huet, J.-M., Petitjean, A. et Lecat, H. (2021). *Santé et management : digital et organisation dans un monde post-Covid*. Pearson.

Ika, L. A. et Bredillet, C. N. (2016). The Metaphysical Questions Every Project Practitioner Should Ask. *Project Management Journal*, *47*(3), 86-100. https://doi.org/10.1177/875697281604700308

International Labour Organization. International Programme on, S., Health at, W. et the, E. (2011). *Système de gestion de la SST : un outil pour une amélioration continue : journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, 28 avril 2011*. OIT. http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2011/111B09_78_fren.pdf

IPMA. (2015). *Swiss.ICB4 Management de projet*. IPMA.

Jacobsson, M. et Lundin, R. A. (2019). World views on projects and society. *International Journal of Managing Projects in Business*, *12*(2), 238-241. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2019-285

Jacobsson, M. et Söderholm, A. (2020). Project studies beyond the straitjacket: an escape artist's manual. *Project Management Journal*, *51*(4), 411–419. https://doi.org/10.1177/8756972820929916

Johnson, J. V. et Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health, 78*(10), 1336-1342.

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

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Kerléo, J.-F. (2020). L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Revue française d'administration publique*, *175*(3), 721. https://doi.org/10.3917/rfap.175.0721

Kilduff, M., Mehra, A. et Dunn, M. B. (2011). From blue sky research to problem solving: A philosophy of science theory of new knowledge production. *The Academy of Management Review*, *36*(2), 297-317.

Kuhn, T. S. (2008). La structure des révolutions scientifiques ([Nouv. éd.], Ser. Champs; sciences, 791). Flammarion.

Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

Lebel, J. et International Development Research Centre (Canada). (2003). *La santé : une approche écosystémique*. Centre de recherches pour le développement international.

Legault, M.-J. et Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*. https://doi.org/10.4000/pistes.3086

Leka, S. et Griffiths, A. (2004). *Organisation du travail et stress : approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux* (9242590479 1729-3502). https://apps.who.int/iris/handle/10665/42809

Lemoine, C. (2023a). Motivation, engagement et sens du travail. *Le Journal des psychologues, 402*(1), 30-34. https://doi.org/10.3917/jdp.402.0030

Lemoine, C. (2023b). Travailler? Non, merci…. *Le Journal des psychologues, 402*(1), 74-74. https://doi.org/10.3917/jdp.402.0074

Lessard, L., Simard, D. et Morin, M.-H. (2021). Vulnérabilités psychosociales des populations rurales du Québec en temps de pandémie. *Santé Publique, 33*(6), 897. https://doi.org/10.3917/spub.216.0897

Lesuffleur, T., Chastang, J.-F., Cavet, M. et Niedhammer, I. (2015). Facteurs psychosociaux au travail et santé perçue dans l'enquête nationale sumer. Santé Publique, *27*(2), 177–177. https://doi.org/10.3917/spub.152.0177

Lévesque, L. (2022). L'état de santé mentale au travail sous la loupe. *Prévention au travail*, *35/3*. https://www.preventionautravail.com/etat-sante-mentale-travail/

Lewin, R. (1994). La complexité : une théorie de la vie au bord du chaos. Interéditions.

Lindgren, M. et Packendorff, J. (2003). Deconstructing Projects: Towards Critical Perspectives on Project Theory and Projecticised Society. In: KTH, Industriell ekonomi och organisation.

Linehan, C. et Kavanagh, D. (2006). From project ontologies to communities of virtue. Dans D. Hodgson et S. Cicmil (dir.), *Making projects critical* (p. 51-67). Heinemann.

Lipovestsky, G. (2004). Temps contre temps ou la société hypermoderne. Dans G. Lipovetsky et S. b. Charles (dir.), *Les temps hypermoderne* (p. 69-146). Grasset.

Lippel, K. (2016). L'avenir du droit de la santé et de la sécurité du travail dans le contexte de la mondialisation. *Ottawa Law Review*, *47*(2), 539–556.

Locatelli, G., Konstantinou, E., Geraldi, J. et Sainati, T. (2022). The Dark Side of Projects: Dimensionality, Research Methods, and Agenda. *Project Management Journal, 53*(4), 367-381. https://doi.org/10.1177/87569728221103911

Lorino, P. (2020). Pragmatisme et étude des organisations (Ser. Collection gestion). Economica.

Loufrani-Fedida, S. (2019). La gestion des ressources humaines à l'épreuve du management de projet : état des lieux et perspectives de recherche. @Grh, 32(3), 9–9. https://doi.org/10.3917/grh.193.0009

Loufrani-Fedida, S. et Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, *33*(6), 1220-1235. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010

Lundin, R. A. (2016). Project Society: Paths and Challenges. *Project Management Journal*, *47*(4), 7-15. https://doi.org/10.1177/875697281604700402

Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C. et Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society*. Cambridge University Press.

Mahil, A. et Tremblay, D.-G. (2017). Théorie de l'acteur-réseau. Dans *Sciences, technologies et sociétés de A à Z* (p. 234-237).

Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The renault case. *Scandinavian journal of management*, *11*(4), 363-375. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T

Midler, C. (2021). Comment gérer l'urgence et l'incertitude radicale dans les hyper-projets ? Tirer les leçons du management de la crise Covid-19. *Revue Française de Gestion*, *47*(295), 105-116. https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00518

Mignenan, V. et Meddeb, B. (2020). Modèle de gestion moderne de projet : entre tradition et renouvellement théorique. *Revue Organisations & territoires, 28*(3), 105-117. https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1087

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845-855.

Morneau S. (2019). Réseau Employeur. Sommet sur la santé mentale au travail 2019.

Morris, P. W. G. (2013). Introduction to part 3. Dans *Reconstructing project management* (p. 231-251). Wiley-Blackwell.

National Audit Office. (2013). *The DECA: Understanding challenges in delivering project objectives*. NAO.

Noël, M. X. (2009). *Savoirs en management : hybrides d'action et de connaissance*. Éditions JFD.

Orpana, H., Vachon, J., Dykxhoorn, J., McRae, L., et Jayaraman, G. (2016). Surveillance de la santé mentale positive et de ses facteurs déterminants au Canada: élaboration d'un cadre d'indicateurs de surveillance de la santé mentale positive. *Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques au Canada: recherche, politiques et pratiques*, *36*(1), 1-11.

Oswick, C., Fleming, P. et Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of management review, 36*(2), 318-337.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, *11*(4), 319-333. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q

Pattisson, P. et McIntyre, N. (2021). Revealed:6,500 migrant workers have died in Qatar since World Cup awarded. *The Gardian*.

Pépin, R. (2013). Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes? *Gestion*, *38*(1), 42–42. https://doi.org/10.3917/riges.381.0042

Pietri, J. et Cosset, C. (2023). Projet pétrolier de Total en Ouganda et en Tanzanie https://www.radiofrance.fr/franceinter/projet-petrolier-de-total-en-ouganda-et-en-tanzanie-enquete-sur-une-bombe-climatique-6820674

PMI. (2016). The high cost of low performance. How will you improve business results? *Pulse of the profession*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?v=e14f4e4b-6dba-41f5-a7bd-12bc71921a4c

PMI. (2017). Job Growth and Talent Gap 2017-2027. *Pulse of the profession.* https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth

PMI. (2021). Au-delà de l'agilité. *Pouls de la profession 2021*. https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021

PMI. (2022). Mégatendances mondiales 2022. *Global Megatrends*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-megatrends-2022.pdf?rev=37bacc2c96a34cd5b4b1a50f9e509b1b&sc_lang_temp=fr-FR

PMI. (2023). Compétences personnelles, redéfinition de la réussite des projets. *Pulse of the Profession 2023*. https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/power-skills-redefining-project-success

Québec. Ministère des finances et de l'économie. Direction des communications (2013). *Entreprise en santé : investir dans la santé de vos employés, un choix qui rapporte! : manuel de formation.* Direction des communications, MFEQ. http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2277117

Québec (Province). Ministère de la santé et des services sociaux. (2013). Entreprise en santé : politique concernant la prévention, la promotion et les pratiques organisationnelles favorables à la santé et au mieux-être des personnes au travail (Mise à jour octobre 2013, Ser. Publications gouvernementales du Québec en ligne : monographies électroniques). Ministère de la santé et des services sociaux. http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2326460.

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T. et Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, *46*(4), 607-656. https://doi.org/10.1177/10596011211032129

Raspaud, A. et Falzon, P. (2020). De Sen à la pratique ergonomique : conditions et moyens pour une intervention ergonomique capacitante. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé,22*(1)

Ruta, S., Dagenais, L. F. et Québec. Commission des droits de la personne et des droits de la, j. (2005). *Travail en transition, santé mentale et conditions de travail rapport de recension documentaire (phase I) et proposition de recherche (phase II)*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1904369

Sage, D., Dainty, A. et Brookes, N. (2014). A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. *International Journal of Project Management, 32*(4), 544-555. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.005

Salvato, C. et Rerup, C. (2011). Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. *Journal of management*, *37*(2), 468-490. https://doi.org/10.1177/0149206310371691

Selye, H. (1965). The stress of life--new focal point for understanding accidents. *Nursing forum*, *4*, 28-38.

Shepell, M. (2017). Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(1), 27-41. https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1076-8998.1.1.27

Simha, O. (2021). Les product owners, acteurs agiles au cœur des tensions. *@GRH*, *40*(3), 115. https://doi.org/10.3917/grh.213.0115

Söderlund, J. (2012). Theoretical Foundations of Project Management: Suggestions for a Pluralistic Understanding. Dans P. Morris, J. Pinto et J. Söderlund (dir.), *The Oxford Hanbook Of Project Management* (p. 37-64). Oxford University Press.

Thébaud-Mony, A., Daubas-Letourneux, V., Frigul, N. et Jobin, P. (2012). *Santé au travail : approches critiques*. La Découverte.

Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L., et Volkoff, S. (2015). *Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. La Découverte.

Toupin, C. (2020). *La santé psychologique au travail : éléments essentiels d'une démarche de prévention. Guide de prévention*. Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales, (ASSTSAS).

Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (2019). La gestion des ressources humaines, la compétitivité et la performance. Dans *Gestion des ressources humaines, 3e édition : Typologies et comparaisons* (3 ed., pp. 285-310). Presses de l'Université du Québec. https://doi.org/10.2307/j.ctv1n35drf.15

Truchon, M. (2019). Santé, bien-être et performance organisationnelle chez le personnel d'un établissement d'enseignement supérieur québécois : validation d'un nouveau questionnaire et proposition d'un modèle explicatif : Job Demands-Organizational and Occupational Resources (JD-OOR) : rapport de recherche. In: Université Laval.

Tywoniak, S., Ika, L. et Bredillet, C. (2021). A Pragmatist Approach to Complexity Theorizing in Project Studies: Orders and Levels. *Project Management Journal, 52*(3), 298-313. https://doi.org/10.1177/8756972821999501

Véro, J. et Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié? *Savoirs*, *47*(2), 131. https://doi.org/10.3917/savo.047.0131

Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail: nouveau défi pour la santé publique. *Sante publique (Vandoeuvre-les-Nancy, France)*, *20 Suppl 3*, 121-128.

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

Volkoff, S. (2010). Statistiques « ouvertes » et ergonomie « myope » : combiner les niveaux d'analyse en santé au travail. *Sciences sociales et santé, 28*(2), 11-30.

Wallace, J. (2005). Job stress, depression and work-to-family conflict: A test of the strain and buffer hypotheses. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 60*(3), 510-539.

Wang, S. Z. et C. Canada. Emploi et développement social Canada. (2016). Santé psychologique en milieu de travail (Ser. Deslibris). Emploi et développement social Canada = Employment and Social Development Canada.

Watson Wyatt Wordwide. (2001). *Staying at work 2000/2001-The dollars and sense of effective disability management*. W. W. Worldwide.

Watson Wyatt Worldwide. (2007). *Staying@Work: Effective Presence at Work*.

Weissbrodt, R., Arial, M., Graf, M., Ben Jemia, T., Villaret D'Anna, C. et Giauque, D. (2018). Prévenir les risques psychosociaux: une étude des perceptions et des pratiques des employeurs. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 73*(1), 174-203.

Wiewiora, A., Smidt, M. et Chang, A. (2019). The 'how' of multilevel learning dynamics: A systematic literature review exploring how mechanisms bridge learning between individuals, teams/projects and the organization. *European Management Review*, *16*(1), 93-115. https://doi.org/10.1111/emre.12179