

La Qualité de Vie au Travail comme Pilier de la Résilience Organisationnelle : Un Investissement Stratégique en Temps de Crise

Quality of Life at Work as a Pillar of Organizational Resilience: A Strategic Investment in Times of Crisis

Hicham KETATNI, (Doctorant)

Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire en Economie et Gestion (LARPEG)

Faculté d'Economie et de Gestion,

Université Sultane Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc

Fatima TOUHAMI, (Enseignante chercheuse)

Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire en Economie et Gestion (LARPEG)

Faculté d'Economie et de Gestion, Université Sultane Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté d'Economie et de Gestion, Université Sultane Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KETATNI, H., & TOUHAMI, F. (2024). La Qualité de Vie au Travail comme Pilier de la Résilience Organisationnelle : Un Investissement Stratégique en Temps de Crise. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 214-226. https://doi.org/10.5281/zenodo.11154894
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 13, 2024

Accepted: May 15, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

La Qualité de Vie au Travail comme Pilier de la Résilience Organisationnelle : Un Investissement Stratégique en Temps de Crise

Résumé :

Dans un contexte mondial où les organisations sont confrontées à un environnement dynamique et complexe, la gestion de ces crises est devenue une priorité cruciale. En effet, les organisations sont de plus en plus confrontées à des facteurs imprévisibles tels que les crises économiques, sanitaires, les catastrophes naturelles, les changements technologiques rapides, et d'autres perturbations. Dans cette perspective, la qualité de vie au travail (QVT) émerge comme un facteur clés pouvant influencer la capacité d'une organisation à renforcer sa résilience face aux crises. L'objectif de cet article est de montrer à travers une analyse de revue de la littérature de type narrative, le rôle de la QVT dans la promotion de la résilience organisationnelle. Notre présent travail nous permettra de savoir comment des conditions de travail favorables jointes au bien-être des collaborateurs peuvent contribuer de manière significative à atténuer les impacts négatifs des crises, renforçant ainsi la résilience de l'organisation.

Mots clés : Qualité de vie au travail, résilience organisationnelle, conditions de travail, bien-être au travail, crises.

JEL Classification : J24, M12, G32

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In a global context where organizations are confronted with a dynamic and complex environment, crisis management has become a crucial priority. Indeed, organizations are increasingly faced with unpredictable factors such as economic and health crises, natural disasters, rapid technological change and other disruptions. From this perspective, quality of working life (QWL) is emerging as a key factor influencing an organization's ability to build resilience in the face of crisis.

The aim of this article is to demonstrate, through a narrative literature review analysis, the role of QWL in promoting organizational resilience. Our present work will enable us to find out how favorable working conditions combined with employee well-being can contribute significantly to mitigating the negative impacts of crises, thereby strengthening organizational resilience.

Key words: Quality of working life, organizational resilience, working conditions, well-being at work, crises.

Classification JEL: J24, M12, G32

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans un monde en perpétuelle évolution, les organisations sont confrontées à une multitude de défis, allant des changements rapides dans les technologies et les marchés à l'émergence de crises imprévues telles que les pandémies mondiales. Dans ce contexte mouvant, la capacité des organisations à résister, à s'adapter et à prospérer face à l'adversité est devenue essentielle pour leur survie à long terme. « ...Ce contexte reflète parfaitement le problème actuel que connaissent les organisations. En effet, l'innovation technologique, l'instabilité économique et politique ainsi que les agitations géopolitiques tendent à renforcer la turbulence de l'environnement. Celle-ci peut altérer le fonctionnement des organisations et peut, par conséquent, être à l'origine de situations de crise. » (Altintas, 2020 ; Altintas et Royer, 2009). C'est là que la notion de résilience organisationnelle entre en jeu.

La résilience organisationnelle, se définit comme étant « la capacité d'une organisation à absorber les chocs, à s'adapter aux perturbations et à se rétablir rapidement tout en continuant à fonctionner efficacement » (Giske, 2021; Lengnick-Hall et al., 2011; Lengnick-Hall & Beck, 2005), et est devenue un concept clé dans le domaine de la gestion des entreprises. Cette capacité à naviguer avec succès à travers les défis et les incertitudes est non seulement cruciale pour la survie des organisations, mais elle peut également les positionner pour une croissance et une prospérité durable.

Au cœur de la résilience organisationnelle se trouve la Qualité de Vie au Travail (QVT), qui englobe une gamme de facteurs tels que le bien-être au travail, la satisfaction professionnelle, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, le soutien organisationnel et les conditions de travail. La QVT, est aussi considérée comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.* » (Bacher et al., 2021, p. 8). En effet, la QVT « correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société » (Martel & Dupuis, 2006).

La relation entre la QVT et la résilience organisationnelle est complexe et multidimensionnelle, mais elle offre des possibilités de renforcer la capacité des organisations à faire face aux défis et à s'adapter aux changements.

Notre étude vise à explorer en profondeur la relation entre la QVT et la résilience organisationnelle, en examinant les recherches existantes et en identifiant les mécanismes sous-jacents de cette relation. En comprenant mieux comment la QVT peut influencer et renforcer la résilience organisationnelle, nous pourrions fournir des insights précieux pour le développement de stratégies visant à renforcer la capacité des organisations à faire face aux défis du monde moderne. Nous allons essayer de montrer *comment la Qualité de Vie au Travail, envisagée comme une stratégie, contribue-t-elle à renforcer la résilience organisationnelle ?*

Dans cette perspective, nous proposons, dans un premier temps, une revue de la littérature portant sur les crises susceptibles d'affecter une organisation ainsi que sur le concept de résilience organisationnelle. Un deuxième point de notre étude sera dédié à la Qualité de Vie au Travail (QVT). Enfin, la troisième partie explore la relation entre la QVT et la résilience organisationnelle.

2. La résilience organisationnelle

Avant de commencer notre analyse relative à la notion de la résilience organisationnelle, nous jugeons important de définir et de catégoriser les différentes crises qui peuvent toucher l'organisation. C'est quoi donc une crise et quels sont les types de crises qui bouleversent le monde entier ?

2.1 La crise organisationnelle

Ces dernières décennies, nous vivons dans un monde sujet aux crises et chargé de crises. Un monde où les crises sont omniprésentes et prolifèrent. Tous les aspects de la société sont confrontés à des perturbations, des bouleversements et des restructurations préjudiciables, qui sont les caractéristiques des crises.(Shrivastava, 1993).

Chaque année, des centaines de nouvelles recherches sont publiées sur ce thème, englobant plusieurs facettes : économiques, politiques, sociologiques, personnelles, environnementales, technologiques, et sanitaire. Ainsi, « une crise peut également être conçue comme une dynamique politique, sociale ou organisationnelle qui crée des opportunités et des changements organisationnels » (Rosenthal et al., 2001). Souvent réduites à des événements majeurs tels que des catastrophes naturelles, l'effondrement d'empires financiers, des attentats terroristes majeurs (attentat du 11 septembre 2001), des maladies sans précédent (grippe asiatique, Coronavirus), etc., les crises sont traditionnellement perçues comme des situations exceptionnelles(Roux-Dufort, 2007)

Caractérisés par sa diversité et sa complexité, les chercheurs n'ont pas pu conceptualiser ni théoriquement ni empiriquement la crise organisationnelle. Pour les uns, elle s'interprète comme « un événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par l'ambiguïté des causes, des effets et des moyens de résolution, ainsi que par la conviction que les décisions doivent être prises rapidement »(Boin, 2008). Pour d'autres, la crise survient « lorsqu'une communauté de personnes - une organisation, une ville ou une nation - perçoit une menace urgente pour les valeurs fondamentales [...] qui doit être traitée dans des conditions d'incertitude »(Deverell et Olsson, 2010). Selon cette perspective, la principale caractéristique d'une crise est que l'organisation est amenée à agir en réponse à des chocs ou à des changements exogènes.(Deverell et Olsson, 2010).

Les études portant sur les crises ont largement exploré les aspects de prévention et de gestion, visant à doter l'organisation des capacités nécessaires pour absorber l'impact et démontrer ainsi sa résilience.

2.2 La résilience : d'une perspective individuelle à une perspective organisationnelle

La résilience, est une construction complexe et variée qui a été définie et progressivement affinée au fil du temps dans divers contextes scientifiques et culturels, à l'origine issus de la physique, de l'informatique et de la biologie, s'étend désormais à des domaines tels que l'écologie, la psychologie, la vie socioéconomique, environnementale et politique des individus dans le monde (Meri, 2020).

La définition étymologique vient du mot latin "*resilio*" qui signifie "*rebondir*". C'est « la capacité d'une personne à faire face et à s'adapter mentalement aux défis de la vie. Capacité qui lui permet de rebondir, de prendre un nouveau départ après un traumatisme ». (Larousse, 2023). À l'origine, les physiciens sont les premiers à avoir utilisé le concept de la résilience. En effet, il s'agissait de l'aptitude d'un corps à résister à un choc et à retrouver sa forme initiale après une compression, une torsion ou une elongation (Michallet, 2010). Puis il s'étale sur d'autres domaines scientifiques, comme les sciences sociales, la médecine, la psychologie, la biologie, l'économie, la politique, mais dans l'intérêt de notre recherche nous intéresseront à la résilience organisationnelle. En effet, la résilience désigne dans la médecine « *la capacité des systèmes vivants de se régénérer après une blessure grave* » (Bégin et Chabaud, 2010). Dans la

psychologie elle désigne « *la capacité de l'individu à surmonter des épreuves, à se développer, à se reconstruire après un traumatisme* » (Cyrulink.B, 2009).

En écologie, la résilience désigne « *d'une part la capacité de récupération ou de régénération d'un organisme ou d'une population, et d'autre part, l'aptitude d'un écosystème à se remettre plus ou moins vite d'une perturbation* » (Koninckx et Teneau, 2010) .

Au début, l'analyse de la résilience était au niveau individuel. Par la suite, elle passe au niveau organisationnel. Dans ce sens, Boris Cyrulnik définit la résilience de l'individu comme « *une qualité intrinsèque, qui lui permet de surmonter sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort* » (Bégin & Chabaud, 2010)

Certes, « *la résilience est une combinaison d'atouts et de ressources au sein de l'individu et de son environnement qui facilitent la capacité de l'individu à s'adapter face à l'adversité* » (Tonkin et al., 2018). Pour Manciaux, c'est plutôt la « *capacité qui résulte d'un processus dynamique, évolutif, au cours duquel l'importance d'un traumatisme peut dépasser les ressources du sujet ; est variable selon les circonstances, la nature des traumatismes, les contextes et les étapes de la vie. Elle peut s'exprimer de façons très variées, selon les différentes cultures* » (Manciaux, 2001).

Dans le domaine de la gestion, la notion de résilience organisationnelle a émergé initialement dans le contexte de l'étude de la gestion de crise et des organisations à haute fiabilité. Cette exploration s'est ensuite étendue du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif, analysant « *les capacités que doivent posséder les entreprises pour absorber, réagir et exploiter les perturbations causées par les changements environnementaux* » (Lengnick-Hall et al., 2011; Lengnick-Hall et Beck, 2005). « *la résilience serait un état, une sorte de résultat ou de conséquence positive de la mise en œuvre de certaines stratégies adaptatives* » (Rutter, 1985). Pour Karl E. Weick la résilience organisationnelle est « *la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres.* » (Weick, 1988). De même, « *la résilience représente la capacité à maintenir un équilibre stable, un fonctionnement sain, un bien-être subjectif et une qualité de vie satisfaisante malgré l'exposition à des chocs inattendus* » (Bonanno, 2004).

Nous sommes avec l'avis de Hollnagel et al. Stipulent que « *(...) la résilience organisationnelle comme la capacité à surmonter un danger manifeste. Plus précisément, la résilience constitue la capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu* » (Hollnagel et al., 2006)

Selon British Standard Institution, 2006 (BSI) la résilience organisationnelle est « *la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer* » (norme britannique pour la résilience organisationnelle BS 65000).

Le concept de résilience inclut un fonctionnement positif, sain, adaptatif ou intégré au fil du temps, après une période d'adversité. Ils ont également convenu que la résilience est un concept à multifacette et qu'elle peut être définie différemment dans le contexte des individus, des familles, des organisations, des sociétés et des cultures. (Southwick et al., 2014). Cette définition nous renvoie aux différentes dimensions de la résilience organisationnelle.

De ce qui précède, nous proposons une définition de la résilience organisationnelle que nous jugeons globalisante. Nous pouvons dire que la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à anticiper, absorber, s'adapter et se rétablir efficacement face à des chocs, des perturbations ou des crises, tout en maintenant ses opérations essentielles, en préservant sa réputation, en assurant le bien-être de ses membres et en apprenant des expériences passées pour améliorer sa capacité future à faire face à de tels défis.

2.3 Les dimensions de la résilience organisationnelle

Certes, la résilience requiert une approche combinant à la fois une stratégie défensive et une autre proactive. Ainsi, la première implique le respect des mesures de précaution et de gestion des risques pour faire face aux chocs lorsqu'ils surviennent, tandis que la seconde repose sur la créativité pour trouver des solutions innovantes et prendre des mesures régénératrices. En outre, toute entreprise doit activement engager un processus d'autoréflexion pour tirer des leçons des crises et des chocs passés, se préparer plus efficacement à l'avenir, et identifier et corriger ses points faibles. (Robert et al., 2010).

D'après les travaux de Hamel et Välikangas, (2003), Bégin et Chabaud, (2010); on peut distinguer trois dimensions de la résilience organisationnelle : (i) La capacité d'absorption (ii) la capacité de renouvellement, et (iii) la capacité d'appropriation.

La capacité d'absorption suppose que l'organisation puisse affronter les chocs tout en évitant tout effondrement. Ce qui exige non seulement la disponibilité de ressources et de moyens, mais également la volonté des dirigeants de maintenir la continuité pour résister aux chocs et survivre aux conséquences qui en découlent. En plus de sa capacité de résistance, l'organisation doit être en mesure d'innover et d'envisager de nouvelles solutions pour faire face à des situations inhabituelles. Cette capacité, appelée " *la capacité de renouvellement*", implique que l'entreprise cherche à mettre en place des activités inédites. En ce qui concerne *la capacité d'appropriation*, elle implique que la résilience engage une prise de conscience des chocs auxquels l'entreprise a été confrontée afin de croître et d'apprendre de ses propres expériences. Reconnaître la crise et ses répercussions est essentiel pour remettre en question les pratiques et procédures habituelles : cela permet d'envisager un "apprentissage post-crise" qui préparera l'entreprise à l'avenir. Cependant, cette facette de la résilience est souvent difficile à aborder. D'une part, l'apprentissage requiert du temps de réflexion et une prise de distance, ce qui peut être difficile pour les dirigeants qui sont souvent pris dans l'urgence de situations traumatisantes et ont besoin de prendre des décisions immédiates.

En se basant sur ces dimensions, nous nous interrogeons sur quel rôle la Qualité de vie au travail est jouée-t-elle dans le renforcement de la résilience organisationnelle en tant qu'une démarche stratégique innovante de la vie au travail ?

3. La Qualité de vie au travail : levier stratégique pour la résilience organisationnelle

Beaucoup des chercheurs ont insisté sur le fait que les organisations doivent mettre l'accent sur la capacité des collaborateurs à faire face aux perturbations émotionnelles causées par les changements continus, mais surtout investir volontairement dans des approches visant à développer la résilience des collaborateurs. (Tonkin et al., 2018). Ce point de vue met en avant l'idée que tant les collaborateurs que les organisations ont la même responsabilité de répondre de manière efficace aux différents changements. Il suggère également que les organisations peuvent renforcer la résilience de leurs collaborateurs en leur fournissant des ressources et des interventions sur le lieu de travail. Dans ce sens les interventions en matière de la QVT représentent une voie pour développer la résilience organisationnelle.

3.1 La Qualité de Vie au Travail (QVT) : de quoi parle-t-on ?

La qualité de vie au travail est un concept qui remonte aux années 1950. Il a émergé dans un contexte marqué par d'importantes évolutions des méthodes de production industrielles. Il souligne que les moyens et le mode d'organisation du travail ne peuvent être pensés efficacement sans les individus et les collectifs chargés de sa mise en œuvre. Cela s'inscrit dans le cadre de l'école des relations humaines et de l'approche sociotechnique (Levet, 2020). Selon l'Accord National Interprofessionnel (ANI) « *la QVT désigne et regroupe sous un même intitulé*

les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ». Elle représente aussi « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la QVT » (ANI, 2013). Ainsi, le même accord a défini la QVT comme un sentiment issu de l'expérience au travail en insistant sur le fait que « la QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. » (ANI, 2013). Par contre, Cascio (2010) discute la notion de qualité de vie au travail en proposant deux perspectives distinctes. La première considère la QVT comme étant définie par un ensemble d'éléments objectifs au sein de l'organisation, tels que les politiques de promotion interne, la gestion participative, l'engagement des employés et la sécurité au travail. La seconde lie la QVT à la perception individuelle des employés, incluant leur sentiment de sécurité, de satisfaction relative, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que leur capacité à s'épanouir en tant qu'individus.

En résumé, la QVT peut être comprise soit par rapport aux conditions objectives de l'organisation, soit par rapport à la satisfaction et au bien-être perçus par les employés (Cascio, 2010). « Cette approche relie la QVT à la mesure dans laquelle les besoins humains sont pleinement satisfaits » (Rulita Jati, 2022). Dans le même sens, Martel et Dupuis ont proposé de penser « la QVT comme une construction spatio-temporelle subjective fondée sur la satisfaction des besoins individuels » (Martel et Dupuis, 2006). Pour David Jenkins la QVT est « une expression englobante couvrant une grande variété de programmes, de techniques, de théories et de styles de gestion où les organisations de même que le contenu du travail sont repensés, restructurés de façon à ce que les travailleurs y acquièrent plus d'autonomie, de responsabilités et d'autorité » (Larouche et Trudel, 2005).

Ces différentes définitions nous renvoient à parler et distinguer les principales dimensions de QVT.

3.2 Les dimensions de la QVT

Bien que le concept de la QVT en évolution continu, il fait référence à des dimensions différentes que ce soit subjectif ou objectif.

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle dit que la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elle donne ou non de faire le bon travail dans des ambiances convenables dans l'organisation. L'accord précise que : « la QVT est un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » (ANI, 2013). D'autres auteurs comme Walton et Boisvert ont proposé une liste de dimensions importantes caractérisant la QVT. Ces facettes sont : « une compensation juste et équitable du travail; les conditions de travail saines et sécuritaires; les possibilités de développement personnel; la sécurité d'emploi et possibilités d'épanouissement personnel; l'intégration sociale au travail; une démocratie sur les lieux du travail; l'harmonie entre la vie au travail et celle hors-travail; l'attribution d'un rôle social à l'entreprise; l'individualisation du travail; l'équité en termes de partage des bénéfices de l'entreprise et la participation aux décisions » (Boisvert, 1977; Larouche et Trudel, 2005; Walton, 1980).

La commission Européenne, de sa part, a précisé que la QVT inclut les dimensions suivantes : « les qualités intrinsèques du travail, utilisation des compétences et gestion des carrières, égalité des genres ,santé et sécurité au travail, flexibilité et sureté, accès à l'emploi, organisation du travail et réconciliation entre la vie professionnelles et la vie privée, dialogue social et implication des employés, diversité et absence de discrimination, performance au travail » (Suriñach et al., 2008). Enfin, Bourdu, Péretié et Richer (2016) proposent des dimensions à la fois subjectives et objectifs de la QVT : « *sens du travail, reconnaissance, conditions de travail, organisation du travail, relationnel, ambiance de travail, égalité entre les hommes et les femmes, équilibre entre vie professionnelle et personnelle, contenu du travail, autonomie circulation de l'information, santé au travail, dialogue social* ». (Bourdu et al., 2016).

Ces dimensions qui devraient permettre d'atteindre une meilleure QVT illustrent l'importance accordée aux individus dans la satisfaction des besoins individuels qu'il s'agisse de l'utilisation des facteurs extrinsèques (horaires de travail, système de rémunération, structure de travail) ou de facteurs intrinsèques (possibilité de développement personnel, participez à la prise de décisions, personnalisation de travail). Choses qui nous renvoient à parler de l'impact de la QVT sur la résilience organisationnelle.

3.3 La QVT et la Résilience organisationnelle : Quel impact ?

Au fil de ces dernières années, les organisations subissent des bouleversements, des turbulences, et des changements voir des crises, qui ont un impact sur le comportement des collaborateurs et des organisations. Pour faire face à ces perturbations, les organisations se sont orientées vers l'adoption d'une stratégie qui vise à la fois l'individu et l'organisation. Cette stratégie vise d'améliorer les conditions de travail et le bien d'être des collaborateurs et la performance globale. Dans ce sens, « *la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail, le bien-être pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, en particulier, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.* » (ANI, 2013).

Il est à noter qu'au cœur de la QVT réside des leviers primordiaux. Il s'agit de : « la latitude donnée aux collaborateurs pour s'exprimer et agir sur leur travail » (Levet, 2020). « l'expériences des collaborateurs se structurent autour de modes d'organisation destinés à développer l'autonomie, la capacité à prendre des décisions, le dialogue entre les salariés et avec leur hiérarchie » (Bourdu et al., 2016). « Tout cela nourrit de nouveaux modèles organisationnels, plus matures, fondés sur la confiance, la capacité à débattre des conditions d'exercice du travail, à expérimenter des compromis inédits pour articuler engagement au travail, santé et performance ».(Levet, 2020). C'est pourquoi la Qualité de Vie au Travail (QVT) et la résilience organisationnelle sont deux concepts interconnectés qui ont un impact significatif sur la performance et la durabilité des organisations. Leur relation peut être explorée à travers différents impacts :

D'abord, la QVT englobe plusieurs aspects tels que le bien être des collaborateurs, les conditions de travail, la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, le soutien organisationnel, la reconnaissance, la motivation, etc. ces dimensions favorisent la création d'un environnement de travail sain et positif, ce qui renforce la résilience organisationnelle. En effet, des collaborateurs épanouis et bien soutenus sont plus disposés à faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité face aux changements et aux diversités.

Ensuite une bonne QVT implique la mise en place d'une stratégie de prévention des risques psychosociaux (RPS) liés au travail (Brillet et al., 2017). Tout en fournissant des outils de gestion de stress, des programmes de bien-être et un soutien psychologique, les organisations

renforcent la capacité de leurs collaborateurs à faire face aux difficultés et rebondir plus efficacement, ce qui conduit à la résilience organisationnelle. De même, la culture organisationnelle qui valorise le bien-être, la communication ouverte, l'apprentissage continu, la créativité et l'innovation favorisent la résilience organisationnelle (Bégin et Chabaud, 2010). La QVT est positivement liée à la culture organisationnelle, puisqu'une culture positive et inclusive aide à créer un environnement où les collaborateurs se sentent soutenus et motivés, ce qui renforce leur capacité à s'adapter aux changements et surmonter les obstacles. Enfin, beaucoup des études (Ouardi, 2022; Weick, 1988) ont montrés que des collaborateurs engagés et satisfaits de leur travail sont plus productifs et plus résilients. En effet, la QVT joue un rôle primordial dans l'engagement des collaborateurs en créant un environnement de travail favorable où ils se sentent valorisés, écoutés, épanouis et motivés à contribuer au succès de l'organisation. Cet engagement positif des collaborateurs en force la résilience organisationnelle en augmentant la capacité de l'organisation à s'adapter et à prospérer face à l'adversité.

En résumé, la QVT et la résilience organisationnelle sont intimement liées d'une manière significative d'une part, « *La résilience représente la capacité à maintenir un équilibre stable, un fonctionnement sain, un bien-être subjectif et une qualité de vie satisfaisante malgré l'exposition à des chocs inattendus* » (Bonanno, 2004). Et d'autre part, « *La Qualité de Vie au Travail, à un temps donné, correspond à une condition vécue par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société* ». (Martel et Dupuis, 2006). Cela nous permet de dire que la QVT est un concept dynamique sensible au changement. Elle crée les conditions nécessaires pour favoriser la résilience des individus et des organisations face aux diversités et aux changements de l'environnement du travail.

4. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

En nous basant sur les résultats de la revue de la littérature explorée, nous avons construit un modèle conceptuel mettant en évidence la relation existante entre la QVT et la résilience organisationnelle (Figure 1). Ce modèle vise à fournir une compréhension holistique des facteurs qui contribuent à la capacité des organisations à résister et à se rétablir efficacement face aux perturbations.

Au cœur de ce modèle se trouve la QVT (variable explicative), qui englobe divers aspects tels que le bien être, la culture d'organisation, la conciliation vie privée et vie professionnelle, les conditions de travail, l'engagement, ainsi que la motivation. Ces éléments interagissent de manière complexe et renforcent la résilience individuelle et collective (variables médiatrices), ce qui augmente la capacité d'absorption, de renouvellement, et d'appropriation des organisations ; indicateurs de la résilience organisationnelle (variable expliquée).

À l'issue des éléments développés dans la revue de la littérature, nous pouvons émettre l'hypothèse générale suivante :

HG : la Qualité de vie au travail renforce la résilience organisationnelle face aux crises.

Pour vérifier l'existence d'une corrélation entre la QVT et la résilience organisationnelle, on a fait recours à des variables médiatrices : la résilience individuelle et la résilience collective. D'où la formulation des sous-hypothèses suivantes est jugée nécessaire :

H1 : la QVT renforce la résilience individuelle

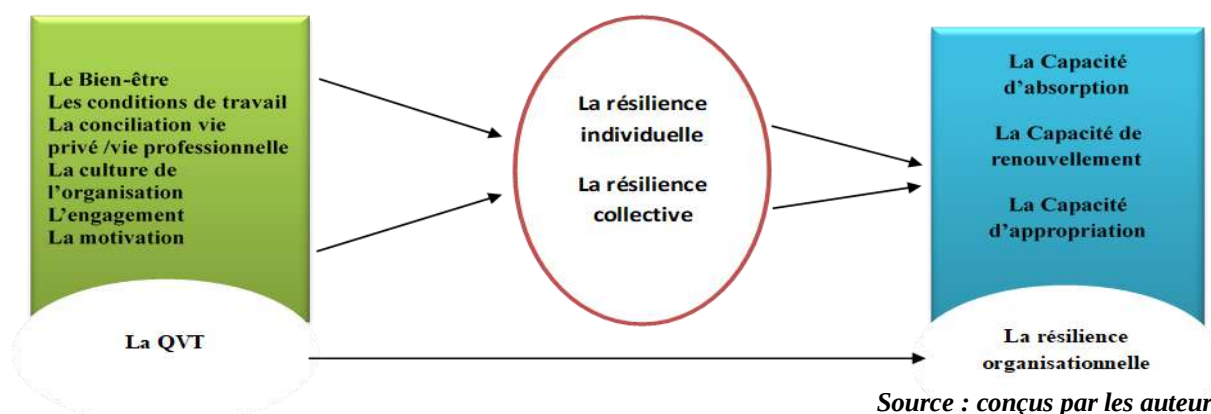
H2 : la QVT renforce la résilience collective

H3 : la résilience individuelle augmente la capacité d'absorption, de renouvellement, et d'appropriation.

H4 : la résilience collective augmente la capacité d'absorption, de renouvellement, et d'appropriation.

H5 : la QVT augmente la capacité d'absorption, de renouvellement, et d'appropriation.

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche



Source : conçus par les auteurs

Ce modèle conceptuel offre un cadre analytique pour explorer la dynamique complexe entre la qualité de vie au travail et la résilience organisationnelle, et fournit des pistes de réflexion pour les praticiens et les chercheurs intéressés par l'amélioration du fonctionnement et de la durabilité des organisations dans un monde en constante évolution.

5. Conclusion

Alors que la résilience a été largement étudiée et explorée dans le contexte de la gestion de crises et de situations de turbulence, il est important de noter qu'il subsiste encore des lacunes dans les recherches et les études portant sur la résilience organisationnelle et son lien avec la QVT. Ces lacunes soulignent le besoin continu d'une exploration approfondie de ces domaines pour mieux comprendre comment la QVT influence la capacité des organisations à résister et à se remettre des adversités. De plus, l'identification des mécanismes spécifiques par lesquels la QVT peut renforcer la résilience organisationnelle nécessite une attention accrue de la part des chercheurs et des praticiens.

D'après notre revue de la littérature, la conclusion tirée est que la résilience organisationnelle a révélé son importance fondamentale dans la survie et la prospérité des organisations dans un monde en constante évolution. De plus, il est évident qu'elle entretient une relation étroite et significative avec la Qualité de Vie au Travail (QVT). Notre analyse a également démontré que la QVT joue un rôle déterminant dans la création d'un environnement de travail propice à la résilience organisationnelle (reste à démontrer cette relation empiriquement).

Une QVT élevée, caractérisée par des collaborateurs engagés, satisfaits, et en bonne santé physique et mentale, contribue à renforcer la performance, la stabilité et l'adaptabilité des organisations face aux défis et aux changements du milieu professionnel. Il est clair que les initiatives visant à améliorer la QVT, telles que la promotion du bien-être des employés, l'instauration d'une culture organisationnelle positive, la gestion efficace du stress et des conflits, ainsi que l'encouragement de l'engagement des collaborateurs, sont toutes des stratégies efficaces pour renforcer la résilience organisationnelle.

En investissant dans le bien-être, l'amélioration des conditions de travail, et le développement de leurs employés, les organisations peuvent non seulement améliorer leur performance et leur compétitivité, mais aussi se positionner de manière plus solide pour faire face aux défis futurs et prospérer dans un environnement en évolution constante.

Références :

- (1). Altintas, G. (2020). « La capacité dynamique de résilience : L'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement » ; *Management & Avenir*, N° 115(1), 113-133. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0113>
- (2). Altintas, G., & Royer, I. (2009). « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : Une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence ». *Management*, 12(4), 266. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0266>
- (3). ANI. (2013). « QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL » ; Accord national interprofessionnel Ministère Du Travail, De L'emploi, De La Formation Professionnelle Et Du Dialogue Social Conventions Collectives. https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/bocc?id=boc_20130041_0000_0011.pdf
- (4). Bacher, M., Guilbert, M., Legendre, C., & Louis, C. (2021). « QVT 2020 : Les prodromes d'un nouveau paradigme ? » ; [Travaux universitaires] IAE de Nancy School of Management. 2021, pp.46.
- (5). Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. » *Revue française de gestion*, 200(1), 127-142.
- (6). Boin, A. (Éd.). (2008). « Crisis management ». SAGE Publications.
- (7). Boisvert, M. P. (1977). « The Quality of Working Life: An Analysis. *Human Relations* », 30(2), 155-160. <https://doi.org/10.1177/001872677703000204>
- (8). Bonanno, G. (2004). « Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? » *The American psychologist*, 59, 20-28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- (9). Bourdu, E., Pérétié, M.-M., & Richer, M. (2016). « La qualité de vie au travail : Un levier de compétitivité. Presses des Mines. » <https://www.pressesdesmines.com/produit/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite/>
- (10). Brillet, F., Sauviat, I., & Soufflet, E. (2017). « Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : [Définitions, concepts, méthodes, exemples d'organisations privées et publiques. », collection Management, Edition Dunod.
- (11). Cascio, W. F. (2010). « Managing human resources : Productivity, quality of work life, profits » (8th ed). McGraw-Hill/Irwin.
- (12). Deverell, E., et Olsson, E.-K. (2010). « Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management ». *Risk Management*, 12(2), 116-134. <https://doi.org/10.1057/rm.2009.18>
- (13). Giske, M. T. E. (2021). « Resilience in the age of crises. » ; Norwegian Institute of International Affairs (NUPI) <https://www.jstor.org/stable/resrep30682>
- (14). Hamel, G., et Välikangas, L. (2003). « The Quest for Resilience » ; *Harvard business review*, 81, 52-63, 131.
- (15). Hollnagel, E., Woods, D., et Leveson, N. (2006). « Resilience Engineering : Concepts and Precepts » ; Edition Erik Hollnagel.
- (16). Koninckx, G., et Teneau, G. (2010). « Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences ». De Boeck Supérieur.
- (17). Larouche, V., et Trudel, J. (2005). « La qualité de vie au travail et l'horaire variable ». *Relations industrielles*, 38(3), 568-597. <https://doi.org/10.7202/029379ar>
- (18). Larousse (2023), « définition de la résilience » ; Dictionnaire français, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> (consulté le 22/02/2024)
- (19). Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., et Lengnick-Hall, M. L. (2011). « Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management ».

- Human Resource Management Review, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- (20). Lengnick-Hall, C. A., et Beck, T. E. (2005). « Adaptive Fit Versus Robust Transformation : How Organizations Respond to Environmental Change » ; Journal of Management, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
 - (21). Levet, P. (2020) ; « Définition et concept de la qualité de vie au travail : De quoi parle-t-on ? » Actualité et dossier en santé publique (adsp), 110, 4. <https://www.hcsp.fr/explore.cgi/adsp?clef=1171> (consulté le 29/01/2024)
 - (22). Madni, A., et Jackson, S. (2009). « Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering » ; Systems Journal, IEEE, 3, 181-191. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2009.2017397>
 - (23). Manciaux, M. (2001). « La résilience. Un regard qui fait vivre ». Études, 395(10), 321-330. <https://doi.org/10.3917/etu.954.0321>
 - (24). Martel, J.-P., et Dupuis, G. (2006). « Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument ». Social Indicators Research, 77(2), 333-368. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>
 - (25). Meri, M. (2020). « La Résilience Socio-Économique et L'Adaptation Entre Covid-19 & Risques de Guerre ». Proud Pen. <https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-9-9>
 - (26). Michallet, B. (2010). « Résilience : Perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques ». Frontières, 22(1-2), 10-18. <https://doi.org/10.7202/045021ar>
 - (27). Ouardi, E. (2022). « L'engagement organisationnel des employés : Une arme pour la résilience organisationnelle des entreprises hôtelières » ; Revue AME- Numéro Spécial 1 ; Page133-152
 - (28). Robert, B., Hémond, Y., et Yan, G. (2010). « L'évaluation de la résilience organisationnelle ». Télescope; 16(2), 131-153.
 - (29). Roux-Dufort, C. (2007). « Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? » Journal of Contingencies and Crisis Management, 15(2), 105-114. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>
 - (30). Rulita Jati, H. S. A. (2022). « Quality of Work Life: A Literature Review ». International Journal of Research and Innovation in Social Science, 06(12), 154-158. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2022.61214>
 - (31). Rutter, M. (1985). « Resilience in the Face of Adversity: Protective Factors and Resistance to Psychiatric Disorder »; British Journal of Psychiatry, 147(6), 598-611. <https://doi.org/10.1192/bjp.147.6.598>
 - (32). Shrivastava, P. (1993). « Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. Industrial & Environmental Crisis »; Quarterly, 7(1), 23-42. <https://doi.org/10.1177/108602669300700103>
 - (33). Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., et Yehuda, R. (2014). « Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives » ; European Journal of Psychotraumatology, 5(1), 25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
 - (34). Suriñach, J., Royuela, V., et López-Tamayo, J. (2008). « The Institutional vs. The Academic Definition of the Quality of Work Life. What is the Focus of the European Commission? »; Social Indicators Research, 86, 401-415. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9175-6>
 - (35). Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., et Kuntz, J. C. (2018). « Building employee resilience through wellbeing in organizations. »; Human Resource Development Quarterly, 29(2), 107-124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>

- (36). Walton, R. (1980). « Quality of Work Life Activities: A Research Agenda ». Professional psychology, <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.484>
- (37). Weick, K. E. (1988). « Enacted sensemaking in crisis situations »; Journal of Management Studi 25(4).