

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

INFLUENCE DU CLIMAT DE TRAVAIL SUR LE RETOUR AU TRAVAIL  
DURABLE DES POLICIERS À LA SUITE D'UN TROUBLE MENTAL COURANT  
PARTIELLEMENT OU TOTALEMENT RELIÉ AU TRAVAIL

THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE)

PAR  
CLÉMENCE EMERIAU-FARGES

FÉVRIER 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE) (Ph. D.)

**Direction de recherche :**

---

Marc Dussault, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	directeur de recherche
--	------------------------

---

Andrée-Ann Deschênes, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	codirectrice de recherche
---	---------------------------

**Jury d'évaluation :**

---

Marc Dussault, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	directeur de recherche
--	------------------------

---

Andrée-Ann Deschênes, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	codirectrice de recherche
---	---------------------------

---

Daniela Wiethaeper, Ph. D. Université du Québec à Trois-Rivières	présidente du jury
---	--------------------

---

Alessia Negrini, Ph. D. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en Sécurité du travail (IRSST)	évaluatrice externe
---	---------------------

---

Charles Côté, Ph. D. Université du Québec à Rimouski	évaluateur externe
---	--------------------

Thèse soutenue le 31 janvier 2025

Ce document est rédigé sous la forme d'article(s) scientifique(s), tel qu'il est stipulé dans les règlements des études de cycles supérieurs (Article 360) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les articles ont été rédigés selon les normes de publication de revues reconnues et approuvées par le Comité de programmes de cycles supérieurs du département de psychologie. Les noms des directeurs de recherche pourraient donc apparaître comme co-auteurs des articles soumis pour publication.

## **Sommaire**

Bien que certaines problématiques de santé mentale ne soient pas explicitement reconnues comme maladies professionnelles par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNEST), celle-ci reconnaît certaines lésions attribuables au stress lié à la tâche et à l'organisation du travail. Ces problématiques peuvent entraîner de longues périodes d'invalidité et des risques élevés de rechute. Après une invalidité, le processus de retour au travail (RAT) est complexe et comporte de multiples déterminants. De plus, la durabilité du RAT nécessiterait de conserver une saine santé psychologique, impliquant un rôle crucial de l'environnement de travail. Certaines professions, dont les policiers, sont plus à risque d'être touchées par des troubles mentaux courants (TMC) tels que la détresse psychologique, le stress et les troubles de stress post-traumatiques. Les organisations policières perdent d'ailleurs des sommes importantes liées aux absences dues à un TMC lié au travail, entraînant des enjeux organisationnels, sociaux et humains. Considérant la portée sociale de leur rôle et les effets bénéfiques d'une saine santé mentale au travail, cette recherche vise à comprendre, par un devis multiméthodes, le processus du RAT durable après une absence due à un TMC lié en partie ou totalement au travail dans le milieu policier. Elle s'intéresse spécifiquement au rôle du climat de travail (CDT) dans ce processus, la santé psychologique au travail étant considérée comme effet modérateur de sa durabilité. L'originalité d'une telle recherche repose notamment sur une modélisation quantitative du rôle du CDT dans le RAT durable des policiers après un TMC. Ce projet de thèse comporte ainsi une revue et deux études distinctes et complémentaires répondant à cet objectif. La première effectue une revue systématique des procédures de RAT après une problématique

de santé mentale dans les milieux de sécurité publique. La seconde étude vise l'élaboration et l'apport de preuves de validité d'une échelle de mesure du CDT en contexte policier, composée de 22 items. Les analyses factorielles soutiennent une structure à 4 facteurs avec un niveau de cohérence interne satisfaisant. La troisième étude mesure l'impact du CDT sur le RAT durable de policiers après un TMC partiellement ou totalement lié au travail. La durabilité du RAT correspond au maintien en emploi en santé du travailleur, évaluée selon des critères déterminés dans la littérature (Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020). Le CDT est évalué à partir de la perception face à la tâche, des pratiques de soutien organisationnel, du rôle dans l'équipe de travail et des relations dans l'équipe de travail (Emeriau-Farges et al., 2023). La santé psychologique au travail est considérée à travers le bien-être et la détresse (Gilbert et al., 2011). Cette étude vérifie trois hypothèses : (H1) les quatre dimensions du CDT seraient positivement liées à un RAT durable; (H2) ces quatre dimensions seraient liées positivement au bien-être psychologique au travail, facilitant le maintien dans l'emploi lors du RAT; et (H3) elles seraient liées négativement à la détresse psychologique au travail, faisant obstacle à la durabilité du RAT. Seule la première hypothèse (H1) de l'étude est partiellement confirmée. La discussion générale de cette thèse aborde les implications théoriques et pratiques des trois articles scientifiques et propose des pistes de recherches futures. L'auteure de cette thèse est également l'auteure principale des trois articles scientifiques la constituant. Le premier article a été publié en 2019 dans la revue *Ad Machina*, le second article a été soumis en 2024 dans la *Revue québécoise de psychologie* et le troisième article a été soumis en 2024 dans la revue *Travail Humain*. L'ordre des coauteurs de ces publications a été déterminé selon leur contribution respective.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures .....	xiii
Remerciements .....	xiv
Introduction générale .....	1
Cadre théorique .....	12
Retour au travail durable.....	13
Incapacité et retour au travail.....	13
Défis liés aux troubles mentaux courants .....	14
Troubles mentaux courants et travail.....	16
Définition du retour au travail durable .....	17
Parties prenantes du retour au travail durable.....	18
Déterminants du retour au travail durable .....	21
Santé psychologique au travail .....	26
Définition de la santé psychologique au travail.....	26
Santé psychologique au travail en contexte policier.....	30
Climat de travail.....	32
Historique du climat de travail.....	32
Définition du climat de travail .....	36
Des différentes perspectives... ..	38
... aux différents niveaux.....	40
Climat psychologique .....	41

Climat organisationnel.....	42
Climat de travail en contexte policier.....	43
Pertinence et objectifs de l'étude .....	47
Article scientifique 1 Retour au travail du personnel de sécurité publique à la suite d'une problématique de santé mentale : une revue systématique .....	51
Résumé.....	53
Abstract .....	54
Introduction.....	56
Méthodologie .....	62
Recherche de la littérature .....	63
Identification des études .....	65
Évaluation de la qualité des études et sélection.....	65
Extraction des données .....	70
Synthèse des évidences .....	71
Résultats .....	72
Recherche documentaire et extraction des données.....	72
Caractéristiques des études retenues .....	75
Catégorisation des résultats.....	76
Synthèse des évidences .....	77
Discussion .....	84
Pistes de recherches futures .....	87
Limites .....	89
Conclusion .....	90



Références .....	92
Article scientifique 2 Élaboration de l'échelle du climat de travail en contexte policiier : premières preuves de validité .....	101
Résumé.....	103
Abstract .....	104
1. Introduction.....	105
1.1 Évolution du concept de climat de travail.....	107
1.2 Perspectives théoriques du climat de travail.....	109
1.3 Climat de travail dans les organisations policières .....	111
1.4 Mesure du climat de travail.....	113
1.5 Globalité et spécificité du construit .....	114
1.5.1 Échelles de mesure du climat de travail.....	116
2. Objectif.....	120
3. Méthode .....	120
3.1 Détermination de l'objet de mesure .....	121
3.2 Génération des items.....	122
3.3 Détermination de l'échelle de mesure.....	122
3.4 Vérification de la clarté des items auprès d'un échantillon d'experts .....	122
3.5 Vérification de la structure factorielle et des qualités psychométriques auprès de la population cible.....	123
4. Résultats .....	126
4.1 Corrélations inter-items et corrélations item-total .....	126
4.2 Analyse factorielle exploratoire .....	128
4.3 Analyse factorielle confirmatoire .....	130

5. Discussion .....	132
6. Références .....	137
Article scientifique 3 Le climat de travail : facteur de durabilité du retour au travail des policiers .....	145
Résumé.....	147
Abstract .....	148
Introduction.....	150
Cadre théorique .....	154
Troubles Mentaux Courants.....	154
Santé psychologique au travail .....	155
Retour au travail durable.....	155
Climat de travail.....	157
Objectif et hypothèses .....	159
Méthode .....	160
Devis de recherche .....	160
Processus de recrutement et population étudiés.....	160
Instruments de mesure .....	162
Procédures d'analyse .....	165
Résultats .....	166
Discussion .....	170
Implications scientifiques .....	172
Implications pratiques.....	173
Limites .....	175

Futures recherches .....	176
Références .....	179
Discussion générale.....	186
Interprétation des résultats généraux de la thèse.....	188
Contributions de la thèse.....	191
Répercussions du rôle du climat de travail dans le processus de RAT durable.....	192
Renforcement dans l'élaboration de plan de RAT durable.....	195
Engagement des parties prenantes dans le processus de RAT durable.....	197
Forces et limites de la thèse .....	199
Pistes de futures recherches .....	203
Conclusion générale .....	206
Références générales .....	210
Appendice Questionnaire et instruments de mesure (Article 3).....	233

## Liste des tableaux

### *Liste des tableaux dans l'article scientifique 1*

#### Tableau

1	Mots Clefs utilisés / Keywords used .....	65
2	Évaluation du risque de la qualité des ECR, Grille du CHU de Québec (2015)/ Risk assessment of the quality of RCTs, Quebec City UHC grid (2015).....	67
3	Évaluation du risque de biais, Grille de Higgins et Green (2011) / Bias Risk Assessment, Higgins and Green (2011) .....	70
4	Directives pour la synthèse des meilleures preuves / Guidelines for best evidence Synthesis .....	72
5	Caractéristiques des études / Study Characteristics .....	74
6	Caractéristiques des procédures / Characteristics of procedures.....	79

### *Liste des tableaux dans l'article scientifique 2*

#### Tableau

1	Échelles de mesure du climat dans les organisations / Organizational climate scales .....	117
2	Moyenne, écart-type, asymétrie et aplatissement des 29 items / Mean, standard deviation, skewness and kurtosis of the 29 items .....	127
3	Moyenne, écart-type, consistance interne et corrélations entre les dimensions/ Mean, standard deviation, internal consistency and correlations between dimensions .....	130
4	Indices d'ajustement du modèle ( $p < 0,01$ ) / Model fit indices ( $p < 0,01$ ).....	131

*Liste des tableaux dans l'article scientifique 3*

## Tableau

1	Statistiques descriptives et corrélationnelles entre les variables de l'étude (N = 70) .....	163
2	Résultats des analyses de Test-t pour échantillon indépendant.....	169
3	Résultats des analyses de régression linéaire multiple descendante sur les 4 dimensions du climat de travail.....	170

## Liste des figures

### *Liste des figures dans la thèse*

#### Figure

- 1 Modélisation générale des déterminants du retour au travail durable..... 22
- 2 Hypothèses de recherche / Research hypothesis ..... 48

### *Liste des figures dans l'article scientifique 1*

#### Figure

- 1 Diagramme de sélection des études (flow chart) / Study selection flow chart.... 73

### *Liste des figures dans l'article scientifique 2*

#### Figure

- 1 Solution standardisée du modèle ( $p < 0,01$ ) / Standardized model solution ( $p < 0,01$ ) ..... 131

### *Liste des figures dans l'article scientifique 3*

#### Figure

- 1 Modèle hypothétique de l'étude / Hypothetical study design ..... 160

## **Remerciements**

Nombreuses sont les personnes qui ont joué un rôle déterminant dans la réalisation de ce parcours doctoral, et si aujourd'hui je ressens un profond sentiment d'accomplissement personnel et un certain étonnement de voir ce voyage achever, c'est grâce à leur soutien inestimable. Après ces années d'efforts et de réflexion, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers chacune et chacun d'entre vous.

Je tiens particulièrement à adresser un immense merci à ma directrice de recherche, Andrée Ann Deschênes. De Rimouski à Trois-Rivières, tu m'as accueillie avec beaucoup d'attention et de respect et tu as su voir en moi la chercheuse que je souhaite devenir. Ta rigueur scientifique couplée au plaisir que tu as et que tu transmets dans le travail font de ce cheminement un parcours ô combien marquant et agréable, tant sur le plan professionnel que personnel. Merci pour ton soutien, ta confiance et l'ensemble des opportunités que tu m'as offertes, je suis privilégiée d'avoir pu collaborer avec toi et d'avoir découvert la recherche à travers nos discussions si enrichissantes. À mon directeur, Marc Dussault : je souhaite exprimer toute ma gratitude pour le partage de ton savoir et ton expertise sans pareil. Ta grande rigueur et ton soutien ont rendu notre collaboration des plus enrichissantes. Merci de m'avoir accueillie à la fin de ta carrière, c'est un réel plaisir d'avoir travaillé à tes côtés. À tous les deux, votre générosité sans faille m'a ouvert les portes de votre monde de la recherche, et pour cela, je suis infiniment reconnaissante.

Merci également aux membres de mon comité de thèse, Madame Daniela Wiethaeuper, Madame Alessia Negrini et Monsieur Charles Côté, pour vos conseils et votre disponibilité tout au long de mon parcours doctoral. Vos apports respectifs et votre expertise partagés tout en douceur auront été cruciaux pour la réussite de cette thèse. Mes remerciements vont également à toutes les chercheuses et les professeurs, qui ont jalonné mon chemin doctoral, sources d'inspiration et de remises en question, tant sur le plan intellectuel que pour la voie professionnelle qu'est la recherche.

À mes compagnes et compagnons de doctorat, dont Jessie, Christine, Rémi, Violaine et Roula, ainsi que toutes les amies-collègues d'étude, merci. Partager les hauts et les bas de ce périple avec vous a été non seulement nécessaire, mais aussi formateur. La moitié de mes réflexions provient de nos discussions autour d'un café ou d'une bière et je vais certainement m'ennuyer de partager ces moments avec vous. Un salut spécial à celles et ceux en fin de thèse, la ligne d'arrivée est proche! Un grand merci aussi à mes fidèles amies et amis de longue date, des deux côtés de l'Atlantique. Votre présence, vos rires et votre soutien ont adouci ce parcours et ont participé à me rappeler à quelques moments que cette thèse est un bel accomplissement personnel.

Depuis que je suis enfant, j'ai la chance d'être entourée de personnes aimantes, dévouées qui ont encouragé et répondu à toutes mes questions. Un merci particulier à ma famille pour votre amour et votre soutien indéfectible. À Louise et Charles, vous m'impressionnez chaque jour par votre curiosité et votre force de caractère respectif et je



suis extrêmement reconnaissante d’avoir la chance de vous connaître et d’avoir grandi avec vous deux; à mon père Alain, dont l’humour et la créativité ont accompagné mes études; à ma mère Odile, qui aura été un exemple de dévouement et de passion, merci pour tout. À Linda et Raymond, un merci particulier pour votre accueil et votre soutien, une bonne partie de cette thèse s’est réalisée en Guadeloupe. Enfin, j’aimerais exprimer ma profonde gratitude à mon conjoint, Yannick, pour ton amour inconditionnel, ton écoute et ta présence continue et attentionnée, qui m’ont permis de maintenir mon équilibre durant ce doctorat. Ta joie de vivre, ton intelligence et ta détermination sont des sources d’inspiration constantes, merci!

J’aimerais également remercier toutes les policières et les policiers qui ont participé de près ou de loin à cette étude : je suis reconnaissante de la confiance que vous m’avez accordée pour rendre compte d’une infime partie de votre réalité. Votre partage et votre résilience nourrissent ma passion et j’espère que cette thèse sera aussi enrichissante et instructive pour vous que l’a été pour moi mon incursion dans vos milieux.

En terminant, je remercie les différents organismes qui ont porté financièrement ce projet de doctorat : le Programme de bourses d’excellence pour étudiants étrangers (PBEEE) pour la bourse de doctorat, les Fonds de recherche du Québec-Société et culture (FRQSC) pour la bourse au doctorat en recherche, le Centre international de criminologie comparée (CICC) pour son aide à la diffusion de mes résultats et à la rédaction de cette thèse ainsi que le Décanat des études de l’Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) pour son aide à la diffusion de mes résultats.

## **Introduction générale**

Parmi l'une des principales sources d'accomplissement dans la vie, le travail et les conditions dans lesquelles il s'accomplit jouent un rôle crucial dans la préservation de la santé des individus (Marois, 2019; Morin & Forest, 2007). Au-delà de sa fonction première de gains financiers permettant la subsistance et la garantie de conditions de vie décentes, le travail est une activité par laquelle une personne peut exister, se définir et s'intégrer socialement tout en développant et actualisant ses talents. Le sentiment d'accomplissement et d'efficacité qu'il procure peut même donner un sens à la vie, un sentiment de se (re)connaître et d'être (re)connu. Cette réalité devient particulièrement évidente lorsque la personne ne peut plus travailler (p. ex., chômage, arrêt de travail, retraite) (Morin & Forest, 2007). Depuis deux décennies (voir la recension de Danna & Griffin, 1999), l'impact du travail sur la santé des individus est de plus en plus documenté, notamment ses effets sur leur santé mentale, qu'ils soient néfastes (Basinska et al., 2014; Blanc & Marchand, 2009; Morin & Aranha, 2008) ou bénéfiques (Avalosse et al., 2015; Dagenais-Desmarais, 2010; Emeriau-Farges et al., 2019; Morin & Forest, 2007). Les recherches se sont ainsi focalisées sur l'identification et la compréhension des facteurs qui favorisent un environnement de travail sain et la santé psychologique des employés, et ceux qui y font obstacle.

**Incapacité et retour au travail.** Ces dernières années, des efforts importants ont été accomplis en prévention ainsi qu'en santé et en sécurité au travail, tant en recherche

qu'en intervention. Néanmoins, l'incapacité au travail affecte toujours une proportion importante de la population (Nastasia et al., 2017; Lebeau et al., 2024). Le retour au travail des personnes ayant subi un accident de travail ou une maladie professionnelle est manifestement un enjeu important pour le travailleur et ses proches, mais aussi pour l'organisation, le système de santé, le régime d'indemnisation et la société en général (Frank et al., 1998; Larivière et al., 2021; Pransky et al., 2004). Les organisations ressentent le besoin de se doter d'approches plus complètes et plus intégrées dans la gestion du retour au travail (Gouvernement du Québec, 2022; St-Arnaud et al., 2011; Wyatt, 2005) et plusieurs chercheurs se penchent sur cette problématique (Briand et al., 2007; Coutu et al., 2017; Post et al., 2005; St-Arnaud et al., 2009, 2011).

Bien que l'effet des cas de COVID-19 sur le nombre d'accidents du travail contribue à une hausse importante du nombre de lésions déclarées entre 2021 et 2022, les deux dernières décennies ont vu une stagnation voire une baisse du nombre de lésions professionnelles déclarées au Québec (accidents de travail et maladies professionnelles, majoritairement de nature physique tel que les troubles musculosquelettiques [TMS] et les accidents traumatiques) (Boucher et al., 2021). Il est toutefois notable de préciser que les lésions professionnelles de nature psychique sont peu représentées dans les analyses statistiques gouvernementales, notamment en raison de leur sous-représentativité dans le nombre total de lésions professionnelles déclarées (Boucher et al., 2021). La variation du nombre de lésions déclarées s'explique en partie par des changements de lois et de règlements, des pratiques de gestion des dossiers d'indemnisation et de prévention accrues dans les

organisations et par la baisse majorée dans certaines catégories socioprofessionnelles, groupes d'âge et sexe particuliers (Boucher et al., 2021). Cependant, on remarque un maintien voire une augmentation pour les lésions de longues durées (180 à 365 jours d'indemnisations) et celles nécessitant une réadaptation entre 2015 et 2017 (Boucher et al., 2021). Ainsi, si la plupart des travailleurs ayant subi une lésion professionnelle reprennent graduellement leurs activités et leur travail, la proportion de ceux nécessitant des services de réadaptation avant de reprendre le travail a augmenté entre 2005 et 2012 (Boucher al., 2019). Les études sur les trajectoires de retour au travail, notamment après une réadaptation, mentionnent qu'elles sont variées et non linéaires (p. ex., rechute, aggravation de l'état après le retour) et que l'échec lors de la tentative de retour affecte la réussite du maintien durable au travail dans le temps (Durand, 2008; Durand et al., 2008). D'autre part, dans le domaine de la prévention tertiaire, il est reconnu que les aménagements des conditions de travail adaptées aux besoins spécifiques des travailleurs qui se sont absentés en raison d'un problème de santé peuvent contribuer avec d'autres facteurs organisationnels et personnels au retour au travail (Negrini et al., 2020; Pomaki et al., 2010). Néanmoins, la plupart des études sur les aménagements ont été réalisées auprès de travailleurs ayant un trouble mental grave (p. ex., Corbière et al., 2014c; MacDonald-Wilson et al., 2002) ou qui retournaient au travail après un trouble musculosquelettique (p. ex., Franche et al., 2007).

Actuellement, un consensus parmi les chercheurs avance que des procédures formelles de retour au travail mises en place dans les organisations sont primordiales en

prévention de l'incapacité prolongée (Nastasia et al., 2017). Les études sur les processus de retour au travail considèrent les contextes physiques et psychologiques spécifiques du milieu de travail lors de la reprise d'activités de la personne, notamment à travers certaines dimensions du climat de travail (soutien social du gestionnaire et des collègues; demande et autonomie, liées à la charge de travail; relations interpersonnelles avec les membres de l'organisation) (Gagnano et al., 2018; Negrini et al., 2020). Parmi les facteurs organisationnels, le climat jouerait un rôle dans les processus de retour au travail. Un climat de type malsain (c.-à-d. discriminatoire, compétitivité excessive, politiques de gestion de type autoritaire) semblerait faire obstacle au retour au travail voire favoriser la rechute, favorisant un environnement de travail propice à l'épuisement professionnel ou à la dépression (Corbière et al., 2014a, 2014b). Tandis qu'un climat de travail de sécurité (c.-à-d. respect, confiance, collaboration et support entre les acteurs du milieu, pratiques de gestion axée sur la santé et la sécurité au travail) agirait comme levier facilitateur pour le maintien en emploi lors d'un retour au travail (Negrini et al., 2020). Cependant, malgré l'ensemble des contributions des dernières décennies sur le sujet, le phénomène de retour au travail demeure un enjeu majeur notamment au niveau de sa durabilité, et ce, tant pour les travailleurs et leurs proches que pour les organisations, les systèmes de santé et d'indemnisation et la société dans son ensemble.

**Enjeux de santé mentale.** D'autre part, les problématiques de santé mentale au travail prennent des proportions des plus préoccupantes depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle (Blanc & Marchand, 2009), à la fois en termes de symptômes liés à la détresse

psychologique, qu'en termes de diagnostics de lésions psychologiques, les troubles mentaux courants (TMC). L'Organisation mondiale de la santé (OMS) avance que la dépression est la première cause d'incapacité dans le monde et contribue fortement à la charge mondiale de la maladie (World Health Organization [WHO], 2017, 2020). Depuis la pandémie, la proportion des travailleurs souffrant d'incapacité au travail liée à la santé mentale a augmenté de 2,3 % entre 2019 (6,4 %) et 2021 (8,7 %) (Statistique Canada, 2022). Au Québec, l'évolution de la place et de la préoccupation de la santé mentale dans le cadre du travail a mené jusqu'à la promulgation de la loi 59 - *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (2021, c. 27)<sup>1</sup>. Celle-ci ajoute l'obligation des employeurs à prendre en compte les risques psychosociaux dans leurs plans de prévention ou plans d'action en vigueur par règlement, au plus tard d'ici le 6 octobre 2025 (article 51). Les sept principaux risques psychosociaux identifiés par la CNESST (2023a) concernent l'autonomie décisionnelle (absentes ou minimales), la charge de travail (élevée, contraintes de temps), la justice organisationnelle (absente ou minime), la reconnaissance des efforts et des résultats (faible), le soutien des collègues et du supérieur (absents ou insuffisants), et plus largement les droits et obligations des travailleurs et ceux des employeurs (non-respect). La CNESST (2022) précise que la présence d'un environnement de travail malsain, des conduites d'incivilité ou d'absence de respect et l'exposition à des événements potentiellement traumatiques aux risques psychosociaux à considérer ont le potentiel d'augmenter la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur

---

<sup>1</sup> Loi sur la santé et la sécurité du travail, RLRQ c S-2.1, <https://canlii.ca/t/6f0jv> (consulté le 2024-01-08).

la santé mentale des travailleurs (p. ex., détresse, dépression, trouble anxieux, etc.). La responsabilité légale des employeurs est donc considérablement élargie et complexifiée face aux troubles de santé mentale reconnus comme étant reliés entièrement ou partiellement à l'emploi et se reflète dans les pratiques organisationnelles à considérer face à ces troubles (p. ex., accommodement de la tâche, allègement de l'horaire, réduction des activités contribuant potentiellement au maintien ou à la recrudescence des symptômes liés à la maladie).

Ainsi, bien que de nombreuses problématiques de santé mentale ne fassent pas explicitement partie des maladies professionnelles listées parmi les maladies reconnues par la CNESST, celle-ci reconnaît les lésions attribuables au stress, notamment liées à la tâche et à l'organisation du travail. Elles sont liées aux chocs nerveux (c.-à-d. liés au stress post-traumatique), au trouble d'adaptation, à l'anxiété, à l'épuisement professionnel et à un état dépressif (CNESST, 2023b). De ces problèmes découlent une multitude de coûts directs et indirects dont la prise en charge revient aux gouvernements, aux employeurs, aux employés et à leurs familles ainsi qu'au système de santé (Lebeau et al., 2024). Selon les estimations de la commission de la santé mentale du Canada, les maladies et les problèmes associés à la santé mentale coûtent à l'économie canadienne plus de 50 milliards de dollars par an, soit près de 1400 \$ par personne au Canada en 2016 (Commission de la santé mentale du Canada, 2013, 2016). D'après les estimations du Conference Board of Canada, l'économie canadienne pourrait progresser de 32,3 milliards de dollars par an grâce à l'amélioration du traitement de la dépression et de 17,3 milliards



de dollars par an pour celui de l'anxiété, chez les travailleurs canadiens (Sutherland & Stonebridge, 2016). De plus, les problématiques de santé mentale au travail comme les TMC peuvent avoir des effets particulièrement incapacitants et entraîner de longues périodes d'invalidité, sans compter les risques élevés de rechute (Conti & Burton, 1994; Druss et al., 2001; Lippel & Sabourin, 2020).

Dans la population mondiale, la prévalence des TMC est élevée et tend à s'accroître : ainsi entre 2012 et 2022, le pourcentage de Canadiens âgés de 15 ans et plus répondant aux critères diagnostiques du trouble d'anxiété généralisée est passé de 2,6 % à 5,2 % et de 4,7 % à 7,6 % pour les troubles dépressifs majeurs (Stephenson, 2023). Une étude de 2019 montre que la dépression était un diagnostic chez 3,8 % de la population mondiale et 3,7 % des Canadiens et l'anxiété touchait 4,1 % au niveau mondial et 5 % des Canadiens (Global Burden of Disease Collaborative Network, 2019; Pianosi et al., 2023). Les données sur la prévalence des troubles liés à des traumatismes ou à des facteurs de stress sont peu disponibles au Canada : la prévalence du trouble de stress post-traumatique serait de 6,1 %, avec une prévalence sur 12 mois d'environ 4,7 % (Goldstein et al., 2016) et les troubles d'adaptation représenteraient 5 à 20 % des consultations externes de santé mentale (APA, 2013). Cette mesure de prévalence des TMC peut toutefois varier selon le pays d'origine, les sources des données collectées, les classifications et les définitions de troubles mentaux ainsi qu'en fonction des instruments utilisés (APA, 2013; Lessard, 2015). On constate également des différences en fonction du sexe et de l'âge pour la prévalence des troubles anxieux et dépressifs, bien que la moitié des personnes répondant

aux critères diagnostiques d'un de ces troubles ne le déclarent pas aux professionnels de santé (Stephenson, 2023). Ainsi, les données recueillies sous-estiment probablement la présence des TMC au sein de la population active (CSBE, 2012a; Marois, 2019).

Plusieurs facteurs augmentent le risque de souffrir d'un TMC dont les caractéristiques démographiques telles que le sexe et l'âge mentionné plus haut et l'état de santé physique (Corbière & Durand, 2011). Parmi ces facteurs, plusieurs d'entre eux sont reliés au travail. Ainsi on remarque des différences selon la sécurité de l'emploi et le fait d'être en emploi (Dewa et al., 2011), les caractéristiques de l'emploi (p. ex., charge de travail, reconnaissance au travail, interactions avec le public, responsabilités, horaires irréguliers) et les conditions psychosociales reliées (p. ex., surmenage, stress professionnel, violence psychologique au travail, conflits interpersonnels, séparation vie privée et vie professionnelle) (Dewa et al., 2011) ainsi que les groupes d'emploi occupé (Cohidon et al., 2009; Hilton et al., 2010).

**Spécificités des populations policières.** Des études avancent ainsi que certaines professions soient plus à risque, d'après leurs rôles, d'être touchées par des problématiques d'ordre mental comme la détresse psychologique, le stress et les troubles de stress post-traumatiques (De Soir et al., 2012; Gersons & Carlier, 1992, 1994; Lilly & Allen, 2015), notamment les métiers du domaine de l'urgence, dont les pompiers, les

policiers<sup>1</sup>, les répartiteurs et les agents de service correctionnel. Ces populations sont exposées à des traumatismes dans l'exercice de leurs fonctions qui peuvent provoquer des effets secondaires physiques et psychologiques dont l'hypervigilance, les réflexes de sursaut exagérés, les sautes d'humeur, l'irritabilité, l'anxiété ou les troubles du sommeil (CNESST, 2023; Rosine, 1992).

Parmi ces professionnels, les forces de police représentent la première ligne d'action et d'intervention publique face au besoin de contrôle de la criminalité, des situations d'urgence et des réponses à un grand nombre de demandes de services provenant des citoyens (Deschênes et al., 2019). Leur travail est complexe considérant la gestion de l'inattendu, du soudain, de l'incontrôlable et de l'imprévisible, de multiples facteurs avec lesquels ils doivent composer associés au stress (Marin et al., 2019). En plus de ces facteurs opérationnels, le policier compose avec des particularités organisationnelles telles qu'une hiérarchie de type paramilitaire, un horaire de travail irrégulier, le négativisme du public et celui des médias (Deroy Gagnon, 2020; De Soir et al., 2012). Le stress quotidien et les nombreuses et récurrentes situations potentiellement traumatisantes auxquelles le policier est exposé dans le cadre de ses fonctions (p. ex., collisions routières mortelles, morts d'enfants, suicide) sont associés à des difficultés sur les plans psychologiques, physiologiques et comportementaux (Bergman et al., 2016; Gershon et al., 2009). Depuis 2020, les organisations policières rapportent que le taux d'absentéisme et le nombre de

---

<sup>1</sup> Dans cette thèse, l'emploi du masculin pour désigner le personnel policier n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

consultations en santé mentale sont en constante augmentation chez les policiers québécois (Ducas, 2022; Morin-Martel, 2022).

Lorsque les premiers répondants vivent de la détresse psychologique liée au travail, des coûts personnels et publics importants peuvent en résulter, dont des répercussions négatives sur les services offerts à la population (Kleim & Westphal, 2011). À cet égard, les organisations policières perdent chaque année des sommes importantes reliées aux absences dues à une problématique de santé mentale liée partiellement ou totalement au travail (Deschênes et al., 2019). Actuellement, à la suite de son retour au travail, un policier peut ne pas revenir à ses pleines fonctions comparativement à la plupart des corps de métier (p. ex., dans les premiers temps il y a l'absence du port d'arme et de la carte d'accès au lieu de travail, un changement du rôle au sein de l'équipe, un travail plus orienté sur l'administratif et sur des tâches plus simples à réaliser d'un point de vue émotionnel) (Galland, 2018).

Davantage, la durabilité du retour au travail impliquerait notamment de conserver une saine santé psychologique au travail, soit une manifestation forte de bien-être psychologique et faible de détresse psychologique : l'environnement de travail a donc un rôle à jouer dans le processus du retour et maintien en emploi (Negrini et al., 2020; St-Arnaud & Pelletier, 2013). Les enjeux sont donc sociaux, humains et organisationnels. Cette recherche se focalisera plus particulièrement sur les enjeux organisationnels, bien

que les aspects sociaux et humains soient considérés dans les retombées théoriques et pratiques de la thèse.

Considérant la portée de leur rôle pour la société et les effets bénéfiques d'une saine santé mentale au travail, l'organisation policière se doit d'être un acteur principal à la réussite du retour au travail des policiers, quelles que soient les raisons de l'arrêt de travail, dont celles de santé mentale, champ d'intérêt dans lequel s'inscrit cette étude. Plus précisément, cette thèse s'intéresse à l'impact du climat de travail parmi les enjeux organisationnels du retour au travail durable des policiers à la suite d'une absence pour un trouble mental courant, partiellement ou totalement relié au travail, considérant notamment leur santé psychologique au travail comme effet modérateur de la durabilité, en lien avec ces deux variables.

### **Cadre théorique**

Ce chapitre présente le cadre théorique à l'étude en trois sections. La première section explique le cadre théorique du retour au travail durable à partir des définitions de Tjulin et al. (2010) et Etuknwa et al. (2019), associée aux troubles mentaux courants (TMC) tels que définis par l'American Psychiatric Association (APA, 2013) et la circonscrit au personnel policier, population étudiée dans la thèse. La deuxième section porte sur la santé psychologique au travail en s'appuyant sur les travaux de Gilbert et al. (2011). Finalement, en s'appuyant sur les perspectives théoriques de Schneider et Reichers (1983) et Brunet

et Savoie (2016), la troisième section définit le concept du climat de travail, facteur organisationnel exploré dans le cadre de cette étude parmi les déterminants du RAT.

### **Retour au travail durable**

Le retour au travail est généralement utilisé comme une mesure du taux de personnes souffrant d'une maladie ou d'une blessure et se remettant d'une incapacité à travailler, associée à la reprise d'une activité productive ou à une évaluation des effets subséquents d'une intervention spécifique (Nastasia et al., 2017). Des efforts considérables ont été déployés en recherche pour développer des modèles explicatifs du processus d'incapacité et de retour au travail depuis les dernières décennies.

### ***Incapacité et retour au travail***

L'approche traditionnelle biomédicale, axée sur la maladie et sur l'identification et l'élimination des symptômes (Nachemson, 1999), s'étant révélée insuffisante pour traiter l'ensemble de ce processus, le modèle conceptuel dominant actuel est le modèle biopsychosocial, qui intègre des facteurs économiques, sociaux, physiques et environnementaux dans la compréhension de l'incapacité au travail (Feuerstein, 1991; Gatchel, 2004; Verbrugge & Jette, 1994). Le modèle du paradigme de l'incapacité au travail la définit à travers l'interaction de quatre éléments, qui peuvent concourir à la prolonger au travail au-delà de la durée de rétablissement prévue (Lederer et al, 2014; Loisel et al., 2001). On retrouve d'une part la personne et son problème de santé, à travers ses caractéristiques physiques, cognitives, affectives et sociales; et d'autre part, les

caractéristiques liées à son environnement composé de trois principaux systèmes sociaux : le système médical (c.-à-d. soins de santé offerts par les intervenants et les traitements cliniques), le régime d'indemnisation (c.-à-d. assurances) et le milieu de travail (c.-à-d. facteurs organisationnels et sociaux de l'environnement de travail, dont les acteurs et les mesures mises en place dans le processus de retour au travail) (Corbière & Durand, 2011; Loisel et al., 2001; Negrini et al., 2020). Ce modèle met en évidence les interactions entre les parties prenantes, le rôle du contexte et de l'individu, rendant ainsi compte de la nature multisystémique et des déterminants complexes du processus d'incapacité et de retour au travail (Lederer et al, 2014; Loisel et al., 2005).

### ***Défis liés aux troubles mentaux courants***

Parmi les causes d'incapacité au travail, la littérature scientifique tout comme les rapports gouvernementaux mentionnent l'impact des problèmes de santé mentale et les troubles mentaux, soient les lésions de nature psychologique. Afin de clarifier et préciser le propos de cette thèse, il nous est apparu essentiel de distinguer ces termes. Les problèmes de santé mentale réfèrent à « tout écart par rapport à l'état de bien-être mental ou psychologique » (Gouvernement du Canada, 2006) et ne renvoient pas à des affections diagnostiquées par le corps médical. Ainsi, une personne vivant des problèmes de santé mentale peut ressentir du stress, de l'anxiété ou encore être déprimée, être dans un état de souffrance qui peut avoir un impact négatif sur son travail, sans pour autant avoir un trouble mental reconnu cliniquement (Corbière & Durand, 2011). Le trouble mental est défini comme « un syndrome caractérisé par une perturbation cliniquement significative

de la cognition d'un individu, de sa régulation émotionnelle ou de son comportement, et qui reflète l'existence d'un dysfonctionnement dans les processus psychologiques, biologiques ou développementaux sous-tendant le fonctionnement mental » (APA, 2013, p. 22). Dans l'exercice du diagnostic de trouble mental, la classification est réalisée en fonction des symptômes caractéristiques du trouble ainsi que de son seuil de gravité (APA, 2013). Différents acteurs de la santé mentale avancent la distinction en fonction du diagnostic psychiatrique, entre les troubles mentaux courants (TMC), avec une plus grande prévalence dans la population et des conditions de pronostics plus favorables, et d'autre part les troubles mentaux graves, avec une plus grande sévérité et durée des symptômes et un fonctionnement plus difficile de la personne dans son environnement social (Corbière & Durand, 2011; Commissaire à la santé et au bien-être [CSBE], 2012a, 2012b; INSPQ, 2011; Marois, 2019; National Collaborating Centre for Mental Health, 2011).

Cette thèse porte particulièrement sur les personnes ayant une incapacité liée à un TMC, distribué parmi trois classes de diagnostics : les troubles de l'humeur (c.-à-d. trouble dépressif caractérisé et dysthymie), les troubles anxieux (c.-à-d. trouble d'anxiété généralisée, trouble panique, agoraphobie, phobies spécifiques et anxiété sociale) et les troubles liés à des traumatismes ou à des facteurs de stress (c.-à-d. trouble de stress post-traumatique, trouble de stress aigu et trouble de l'adaptation) (APA, 2013).



**Troubles mentaux courants et travail.** Le travail peut contribuer à l'apparition de TMC chez les travailleurs, les impactant significativement et représentant des coûts annuels élevés pour les milieux de travail, notamment par le présentéisme, l'absentéisme, l'invalidité au travail et la baisse de productivité qui en résulte. Actuellement principale cause d'invalidité (OMS, 2023), les prestations d'invalidité au travail liées à un TMC représentent environ 30 % des demandes au Canada et la durée d'arrêt de travail liée à un TMC peut être deux fois plus longue comparé à d'autres types de maladies (Boileau-Falardeau et al., 2023; Dewa, 2017; Dewa et al., 2011). De plus, lors du retour au travail à la suite d'un arrêt causé par un TMC, 8 % des travailleurs sont toujours en incapacité après une absence supérieure à un an (Corbière & Durand, 2011; Dewa et al., 2011). Fait à considérer, les prestations d'invalidité attribuées relèvent davantage d'assurances privées dans le cadre de TMC. Au Québec, les prestations d'indemnisation acceptées la CNESST pour des absences liées aux troubles mentaux représentaient seulement 1,1 % de l'ensemble des demandes de 2022 (Crespo et al., 2023). Les demandes de prestations liées à un TMC et répertoriées par la CNESST sont liées au stress, soit résultant d'un événement traumatique pour le stress aigu (c.-à-d. accident grave, vol à main armée, violence physique, menaces de mort), soit découlant d'une situation s'étendant sur une durée prolongée pour le stress chronique (c.-à-d. harcèlement au travail, stress lié à la tâche et à l'organisation du travail, etc.) (Beausoleil & DGCGI, 2023). Les diagnostics qui en découlent portent sur les troubles d'adaptation (23,1 % stress aigu; 65,1 % stress chronique), les troubles anxieux (10,4 % stress aigu), les troubles dépressifs (15,5 % stress

chronique) et le stress post-traumatique (65,3 % stress aigu; 12,1 % stress chronique) (Beausoleil & DGCGI, 2023).

### ***Définition du retour au travail durable***

Le retour au travail peut être déterminé par le moment où le travailleur reprend son activité professionnelle (Coutu et al., 2017) bien que le simple retour physique au travail ne soit ni une garantie de réussite ni du rétablissement immédiat et complet de la personne concernée (St-Arnaud et al., 2004). Ainsi, le retour au travail est de plus en plus conceptualisé à travers un processus intégrant plusieurs facteurs du retour au travail, post ou pré retour physique au travail (Loisel et al., 2005; Pransky et al., 2004, cité dans Nastasia et al., 2017; Young et al., 2005). À l'instar des phases identifiées par Tjulin et ses collègues (2010), le retour au travail est ainsi considéré comme un processus composé de phases distinctes dans le temps, soit l'arrêt de travail, le retour au travail et la durabilité post-retour au travail. Afin d'être reconnu comme sain et durable, le retour au travail doit être « respectueux de l'amélioration de l'état de santé du travailleur, qui ne mène pas à l'aggravation de sa blessure ou à des rechutes éventuelles et qui favorise son maintien au travail » (Larivière et al., 2021, en ligne). Ce retour au travail durable correspond au maintien en emploi en santé du travailleur, dans la même organisation, sur le même poste qu'il avait avant l'absence ou un autre, avec un lien d'emploi à temps plein ou à temps partiel et pour une durée d'au moins six mois après le début du retour au travail (Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020).

### ***Parties prenantes du retour au travail durable***

Ce processus multidimensionnel du retour au travail durable nécessite une intervention interdisciplinaire de réadaptation au travail, visant la réintégration dans le milieu de travail, qu'elle se produise avant ou après le retour physique au travail (Loisel et al., 2005; Pransky et al., 2004). Tout d'abord, pour favoriser le retour au travail d'une personne en incapacité au travail, il est indispensable de prendre en compte et d'évaluer chaque système et partie prenante, afin de déterminer les facteurs contribuant positivement et négativement au retour au travail. En effet, la reconnaissance de l'importance de l'environnement de travail, du régime d'indemnisation et du système de prestation des soins de santé dans la gestion de l'incapacité et du retour au travail encourage une approche préventive et collaborative entre les acteurs du retour au travail durable, dont le travailleur, les cliniciens, les employeurs, les syndicats, les collègues, les assureurs et également les chercheurs (Loisel et al., 2001; Marois, 2019). Le cadre de référence de l'incapacité au travail proposé par Loisel et collaborateurs (2005, Lederer et al., 2021) conçoit trois niveaux d'analyse.

Le premier niveau individuel encadre les caractéristiques personnelles du travailleur selon huit dimensions : physique, mentale, comportementale et émotionnelle, sociale, démographique, économique, professionnelle et éducationnelle et enfin culturelle. L'acteur impliqué dans le premier niveau est le travailleur lui-même, dont le rôle est primordial dans le retour au travail, notamment pour protéger sa santé et son lien d'emploi. Ainsi, pour conserver une bonne santé tout en faisant face aux enjeux de productivité, sa

participation se doit d'être active lors du processus de réadaptation et retour au travail (p. ex., engagement dans des activités thérapeutiques proposées par le système de santé, décision sur les mesures d'accommodement et de date de retour) (Andersen et al., 2012; Franche et al., 2005; Marois, 2019; St-Arnaud et al., 2011; Young, 2013). Un autre enjeu associé au retour du travailleur est le choix du bon moment pour le retour, dû à la présence fréquente de symptômes résiduels associés au TMC ayant causé l'arrêt et qui peuvent impacter son travail (p. ex., diminution de la concentration, fatigue) et ses relations interpersonnelles (p. ex., irritabilité) (Andersen et al., 2012). Un second niveau englobe les dynamiques liées à l'environnement sociétal, soit les aspects politico-légaux, macro-économiques, sociodémographiques et culturels, spécifiques à l'incapacité et au retour au travail. Enfin, le troisième niveau est lié au système de santé et ses acteurs (médecins traitants, psychologues, ergothérapeutes, etc.), à l'environnement social (familles, amis, proches, etc.), au système d'indemnisation (assurances, législatif) et ses acteurs (agents d'indemnisation, avocats, médecins-conseils, etc.) et à l'environnement de travail et ses acteurs (supérieur immédiat, collègues, syndicat, ressources humaines, etc.). Du point de vue du système de santé, l'approche est centrée sur le travailleur souffrant et l'intervention est adaptée aux besoins spécifiques de celui-ci (c.-à-d. établir le diagnostic, offrir un traitement clinique avec ou sans médication visant la diminution des symptômes du TMC, proposer un plan d'intervention clinique et organisationnel dans l'objectif de préparer au retour au travail) (Marois, 2019; Young, 2013). Le rôle des acteurs du système de santé est ainsi de s'assurer que la santé et la sécurité du travailleur sont effectives lors du processus de réadaptation et du retour au travail, tout en considérant les enjeux liés à la

présence de facteurs de risque présents dans l'environnement de travail et ayant pu contribuer au TMC et ceux liés à l'intérêt d'un retour au travail rapide pour l'assureur agissant à titre de tiers payant versus les besoins du travailleur (Franche et al., 2005; Young, 2013). Ensuite, l'environnement social contribue au soutien social, voire financier, de l'individu (p. ex., responsabilités familiales, légitimation ou stigmatisation du TMC, obligations financières, personne à charge) tandis que le rôle du système d'indemnisation porte davantage sur l'admissibilité légale du travailleur aux prestations d'invalidité et la possibilité d'accéder à des services favorisant la réadaptation et le retour au travail (Larivière et al., 2021).

Enfin, plusieurs dimensions caractérisent l'environnement de travail. Les éléments structurels (p. ex., accessibilité du lieu de travail, équipements disponibles, etc.) et physiques du travail, tant ergonomiques que biomécaniques (p. ex., charge de travail physique, mouvements répétitifs, etc.), permettent de déterminer la faisabilité de la mise en place de mesures d'accommodement et le niveau d'implication de chacun dans le processus de retour au travail (Corbière et al., 2014b; Nastasia et al., 2017). L'environnement de travail est également influencé par des éléments économiques pour le travailleur (p. ex., opportunités de développement de carrière) et pour l'organisation (p. ex., productivité) dans le processus de retour au travail. Les caractéristiques mentales, comportementales et émotionnelles de la personne (p. ex., charge de travail mentale, latitude décisionnelle, etc.) ainsi que celles reliées au niveau social et relationnel (p. ex., soutien des collègues et des supérieurs immédiats, partage des tâches, perception de

légitimité du TMC voire des symptômes ayant menés à l'incapacité au travail, etc.) viennent jouer un rôle notamment dans l'accompagnement du travailleur lors du processus de retour au travail (Etuknwa et al., 2019; Marois, 2019). Enfin, la dernière dimension touche les caractéristiques propres aux interactions entre la culture organisationnelle (c.-à-d. valeurs, normes et croyances liées à l'incapacité au travail) et le climat de travail (c.-à-d. structure des communications, de la responsabilité des différentes parties prenantes et des comportements perçus liés à l'incapacité au travail). Cette dimension souligne l'importance de l'implication de l'organisation et des employeurs dans la prise en charge de l'incapacité et du processus de retour au travail, notamment dans la mise en place d'une politique propre au RAT, incluant les différentes mesures d'accommodement possibles, l'identification de tâches que le travailleur peut accomplir et une communication claire entre les parties prenantes internes et externes (Andersen et al., 2012; Cullen et al., 2018; Durand et al., 2023).

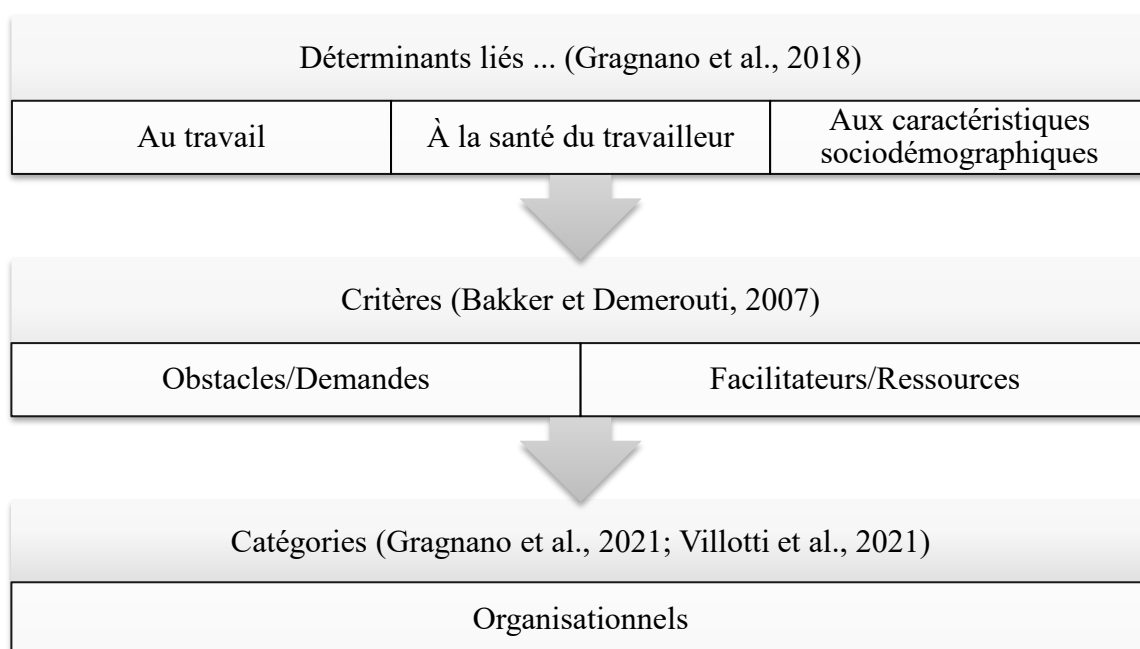
### ***Déterminants du retour au travail durable***

En se basant sur le paradigme de l'incapacité au travail de Loisel et ses collaborateurs (2001) présenté précédemment, plusieurs études proposent d'identifier les déterminants du retour au travail à la suite d'un problème de santé, qu'il soit physique (p. ex., trouble musculosquelettique [TMS]) ou psychique (p. ex., TMC) (Corbière & Durand, 2011; Loisel & Anema, 2013; Negrini et al., 2020) (pour une modélisation globale des déterminants du retour au travail durable, voir Figure 1). Parmi les différentes études regroupant ces déterminants (Blank et al., 2008; Cornelius et al., 2011; Lagerveld et al.,

2010; MacEachen et al., 2006; Nigatu et al., 2017; Nieuwenhuijsen et al., 2006), Gagnano et ses collaborateurs (2018) ont proposé de les regrouper en trois types de déterminants : liés au travail (p. ex., le soutien du superviseur), à la santé du travailleur (p. ex., la gravité du TMC, son état d'esprit et ses attentes lors du retour) ou à ses caractéristiques sociodémographiques (p. ex., sexe, âge).

**Figure 1**

*Modélisation générale des déterminants du retour au travail<sup>1</sup>*



En s'appuyant sur le modèle demandes-ressources au travail de Bakker et Demerouti (2007; Demerouti et al., 2001), les déterminants du retour au travail peuvent être regroupés en deux critères, les obstacles (demandes) et les facilitateurs (ressources), qui peuvent

---

<sup>1</sup> La modélisation de Villotti et al. (2021) inclut plusieurs autres catégories (individuelles, santé) qui ne sont pas traitées dans la thèse et non pas été inclus dans ce modèle général.

impacter négativement ou positivement la durée de l'absence (Bakker & Demerouti, 2007). Ces deux catégories réfèrent aux aspects psychologiques, sociaux, organisationnels ou physiques liés au travail, nécessitant dans le cadre des demandes, des efforts psychologiques et/ou physiques du travailleur et entraînant des coûts physiologiques ou psychologiques pour celui-ci (p. ex., état de fatigue voire d'épuisement); et permettant, pour les ressources, de faciliter l'atteinte des objectifs, diminuer les demandes et encourager la croissance personnelle du travailleur (Bakker & Demerouti, 2007). Ainsi, les obstacles au retour au travail identifiés par Gragnano et ses collaborateurs (2018) concernent la tension et le stress au travail, les demandes psychologiques au travail, l'exposition à la violence ou à l'intimidation au travail (déterminants liés au travail), l'anxiété, la dépression et la comorbidité, les arrêts maladie antérieurs (déterminants liés au niveau de santé individuel), l'âge avancé et les comportements de vie malsains (p. ex., tabagisme, mauvaises habitudes alimentaires, sédentarité) (déterminants liés aux caractéristiques sociodémographiques). De plus, un travail présentant une exigence physique élevée, un horaire atypique, de l'imprévisibilité ou du stress accru peut être associé à une plus grande difficulté dans le retour au travail, conditions de travail présentes dans le cadre du métier de policier (Gragnano et al., 2018; Maguen et al., 2009; Netterstrøm et al., 2015; Van Eerd et al., 2023).

Les facilitateurs portent sur le soutien social du superviseur et des collègues, les attentes positives du travailleur concernant son retour au travail, sa capacité au travail (déterminants liés au travail), le bon état de santé perçu par le travailleur (déterminants



liés à sa santé) et son statut socioéconomique élevé (déterminant sociodémographique) (Gragnano et al., 2018). Ces déterminants du retour au travail ont été ensuite catégorisés en deux facteurs, soit organisationnels (c.-à-d. soutien social du superviseur et des collègues, aménagements sur le lieu de travail et qualité du leadership comme facilitateurs; stress au travail, injustice organisationnelle, déséquilibre effort-récompense, exigences du travail et contrôle de son travail comme obstacles) (Villotti et al., 2021) et individuels (c.-à-d. autoefficacité, attentes envers le retour au travail, optimisme et capacité de travail comme facilitateurs; pessimisme comme obstacle) (Gragnano et al., 2021). Enfin, l'étude de Villotti et collaborateurs (2024) augmente la compréhension de ces déterminants en se focalisant sur ceux spécifiques au retour au travail durable après une problématique de santé psychologique, tant en termes de facilitateurs (aménagements au travail, soutien du supérieur immédiat) que d'obstacles (injustice organisationnelle).

Le caractère multidimensionnel (caractéristiques sociétales, individuelles et organisationnelles) est ainsi largement abordé dans la littérature sur l'incapacité et le retour au travail (Franche et al., 2005; Lecours et al., 2023; Nigatu et al., 2017). Et, à l'instar du modèle de Negrini et ses collaborateurs (2020), le retour au travail durable peut être traité comme un comportement multicausal déterminé par des caractéristiques individuelles (p. ex., âge, genre), des facteurs organisationnels (p. ex., soutien organisationnel, aménagements des conditions de travail, climat de travail), des facteurs psychosociaux (p. ex., exigences de travail) et des aspects liés à la santé psychologique au travail (p. ex., irritabilité, engagement). Parmi les pratiques organisationnelles visant à

favoriser le retour au travail durable, l'aménagement des conditions de travail renvoie aux mesures « raisonnables et faisables » prises par l'employeur ou par d'autres acteurs de l'organisation (p. ex., flexibilité dans l'horaire et l'exécution des tâches) (Corbière et al., 2014b; Negrini et al., 2020). Elles sont déterminées en fonction du contexte et des ressources disponibles et peuvent porter à la fois sur le contenu du travail et les relations de travail (Larivière et al., 2021). Ainsi, le manque de ressources matérielles et financières peut limiter les types d'aménagements offerts par l'organisation et contribuer à faire obstacle au retour au travail (Joosen et al., 2021; Velasquez-Sanchez, 2023). Toutefois, les aménagements des conditions de travail peuvent être assimilés aux facteurs favorables du retour au travail, puisque contrairement aux caractéristiques individuelles par exemple, leur modification est possible pour faciliter le retour au travail durable des travailleurs après un arrêt lié à un TMC lié partiellement ou totalement au travail.

La présence d'un lien entre le TMC et le travail est d'ailleurs un risque pour la reprise du travail. L'appréhension du travailleur à revenir dans une situation de travail similaire et le retour dans des conditions de travail ayant participé à précipiter l'arrêt concourent à faire obstacle au retour au travail durable (Corbière et al., 2015; Joosen et al., 2021; Velasquez-Sanchez, 2023). Parmi les facteurs psychosociaux liés au travail, la mise en œuvre de politiques de santé et de maintien en emploi claires, détaillées et correctement communiquées fait partie des facilitateurs du retour au travail après une dépression (Corbière et al., 2014a). A contrario, la présence de préjugés envers les personnes ayant un TMC et d'un climat de travail malsain, entraîneraient l'apparition de comportements

discriminatoires, de démotivation et d'attitudes négatives marginalisant ces travailleurs et participeraient à faire obstacle au retour au travail voire à favoriser des rechutes et faire émerger des symptômes de détresse psychologique au travail (Corbière et al., 2014a).

Les sections suivantes abordent deux facteurs particuliers dont la thèse fait l'objet, soit la santé psychologique au travail et le climat de travail, parmi les facteurs potentiels déterminant le retour au travail durable après un TMC lié partiellement ou totalement au travail dans le milieu policier.

### **Santé psychologique au travail**

Lors du retour au travail du travailleur, le maintien durable en emploi est notamment considéré par les chercheurs à travers la considération et l'évaluation de sa santé (Etuknwa et al., 2019; Larivière et al., 2021; Negrini et al., 2020; Tjulin et al., 2010). Ainsi, au-delà du TMC ayant mené à l'arrêt et de la possible présence de symptômes résiduels ou d'autres symptômes liés au travail (p. ex., détresse psychologique au travail), la considération de la santé psychologique au travail globale de l'individu pendant son retour au travail prend tout son sens.

### ***Définition de la santé psychologique au travail***

La santé mentale telle que définie par l'OMS (2023) correspond à un état de bien-être mental et non seulement à une absence de trouble mental. Une multitude de facteurs sociaux, psychologiques et biologiques interagissent et agissent sur l'individu et

déterminent son niveau de degré de santé mentale à un moment donné (OMS, 2023). Certains profils psychologiques et traits de personnalité, au même titre que des facteurs génétiques et des déséquilibres chimiques cérébraux, rendent la personne plus vulnérable aux problématiques de santé mentale et prédisposent ainsi aux troubles mentaux (OMS, 2023). L'exposition à des événements et des contextes sociaux défavorables, à de mauvaises conditions de travail (p. ex., situations de discrimination sociale) et à un mode de vie malsain (p. ex., santé physique déficiente) peuvent également contribuer à l'émergence de problématiques de santé mentale. Ce processus dynamique de la santé mentale est repris par Machado (2015) qui postule qu'elle peut être définie par les troubles mentaux d'une part et la santé psychologique d'autre part, elle-même constituée de la santé psychologique et la détresse psychologique. Les travaux de Massé et al. (1998) montrent que ces deux dimensions sont indépendantes, bien que corrélées entre elles. Le bien-être psychologique serait composé de six dimensions (estime de soi, équilibre émotionnel, engagement social, sociabilité, contrôle de soi et des événements, bonheur) tandis que la détresse psychologique serait composée de quatre dimensions (anxiété/dépression, irritabilité/ agressivité, autodévalorisation, désengagement social) (Massé et al., 1998; Machado, 2015).

Lorsque l'on s'intéresse particulièrement à la santé psychologique dans le monde du travail, plusieurs conceptualisations ont été proposées afin de cerner particulièrement les dimensions du travail pouvant influencer et être influencées par l'état de santé psychologique du travailleur (Dagenais-Desmarais, 2010; Gilbert et al., 2011;

Machado, 2015). Pour certains chercheurs, considérer uniquement le bien-être psychologique ne traduit pas concrètement la réalité vécue au travail (Dagenais-Desmarais, 2010). Dans la conceptualisation de Danna et Griffin (1999, cité dans Gilbert et al., 2011), la santé, les satisfactions matérielles et les opportunités de promotion liées au travail sont intrinsèquement liées aux satisfactions personnelles hors du travail (p. ex., niveau de vie sociale et familiale, loisirs). Le bien-être psychologique au travail serait donc dépendant de variables organisationnelles et extraorganisationnelles. Selon Gilbert et al. (2011), le monde du travail se distingue des autres sphères de la vie par certaines caractéristiques : l'évolution professionnelle en termes de responsabilité et d'attentes, au sein d'une organisation et donc hors du contrôle propre à la personne, l'application de ses pleines capacités et enfin, la garantie de sa subsistance quotidienne (Dejours, 1995; Ransome, 2007, cité dans Gilbert et al., 2011).

Pour expliquer la santé psychologique au travail, le modèle de Gilbert et ses collaborateurs (2011) poursuit cette réflexion en proposant un construit global composé de deux axes opposés : le bien-être psychologique au travail et la détresse psychologique au travail. Leur étude a permis de valider une nouvelle conceptualisation et instrumentation du bien-être psychologique au travail (BEPT) et de la détresse psychologique au travail (DET) à partir de l'adaptation des échelles élaborées par Massé et al. (1998). Les auteurs mettent en évidence trois facteurs pour chaque dimension de la santé psychologique au travail, qui définissent les rapports du travailleur avec soi dans le cadre du travail, avec son travail et avec son entourage au travail. Lorsque l'individu

ressent du bien-être psychologique au travail, il se sent serein et apprécie son travail et ses réalisations; il se perçoit comme engagé dans ses activités de travail; et il entretient des relations harmonieuses avec son entourage au travail, notamment en étant à l'écoute d'autrui (Gilbert et al., 2011). À l'inverse, quand la personne éprouve de la détresse psychologique au travail, elle peut ressentir un désintérêt et un désengagement face au travail; elle peut se sentir stressée, anxieuse, triste, dépressive et avoir plus de difficultés à affronter ses problèmes; et elle peut éprouver de l'irritabilité, de l'agressivité et de l'impatience à l'égard des autres travailleurs (Gilbert et al., 2011). En d'autres termes, les personnes qui se sentent psychologiquement bien dans leur travail ont un plus fort bien-être psychologique et un faible niveau de détresse psychologique. Elles perçoivent leur milieu de travail comme plus juste et équitable, ont un optimisme accru face aux enjeux inhérents à leur travail et contribuent à la création d'un environnement de travail plus sain (Gilbert et al., 2011).

En considérant la santé comme un système dynamique, il importe de considérer l'état de santé psychologique au travail, mais aussi la capacité de maintenir, rétablir ou rehausser cet état grâce à différents facteurs (Brunet & Savoie, 2016). Ceux-ci peuvent provenir de différentes sources : organisationnelles (p. ex., demandes, ressources, style de gestion, climat de travail), psychosociales (p. ex., charge de travail, justice organisationnelle, soutien des pairs) et personnels (p. ex., compétence personnelle, optimisme, résilience) et vont pouvoir influencer la santé psychologique au travail directement et indirectement, en participant à satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux (c.-à-d. compétence,

affiliation et autonomie) (Brunet & Savoie, 2016; Gilbert, 2009). Si certains de ces facteurs sont communs à un large éventail de profession, d'autres sont spécifiquement rapportés dans le milieu de la sécurité publique et plus particulièrement dans le milieu policier.

### ***Santé psychologique au travail en contexte policier***

La santé psychologique au travail dans le milieu de la sécurité publique, et particulièrement chez les policiers, a fait l'objet de nombreuses études, notamment sur les facteurs qui peuvent l'influencer positivement et négativement. Plus particulièrement, les facteurs de risque psychosociaux présents dans l'environnement professionnel suscitent l'attention des employeurs, étant donné leur responsabilité de veiller à la santé et à la sécurité des travailleurs, conformément au mandat de la CNESST et aux exigences liées à la loi 59 (Trépanier et al., 2022).

Ces facteurs de risques psychosociaux, qui renvoient au contexte stressant, aux relations interpersonnelles et à l'organisation du travail, sont susceptibles d'avoir des effets néfastes sur la santé psychologique des travailleurs qui y sont exposés (Vézina et al., 2006). Parmi ces facteurs, Vézina et ses collaborateurs (2006) les classifient en 8 groupes : le contrôle et l'autonomie dans la tâche (p. ex., latitude décisionnelle), les relations interpersonnelles (p. ex., soutien, reconnaissance, harcèlement, incivilité), la charge de travail (p. ex., contraintes temporelles, complexité), les rôles au travail, les

perspectives de carrière (p. ex., promotion), l'interaction entre la sphère privée et le travail, le climat de travail et la culture organisationnelle (p. ex., équité, communication).

Dans cette perspective, plusieurs études portant sur le milieu policier suggèrent que ce serait davantage la structure organisationnelle que la nature du travail policier qui générerait de la détresse (Darouache & Fournier, 2022; Shane, 2010; Trépanier, 2023). L'étude de Deschênes et collaborateurs (2021) a mis en évidence la qualité des relations entre les agents, les exigences du poste et la latitude décisionnelle comme facteurs organisationnels déterminants du bien-être psychologique au travail des policiers ayant vécu un évènement potentiellement traumatisant dans l'exercice de leurs fonctions. Considérant le niveau élevé de maîtrise et de gestion des émotions qu'implique le métier de policier (Al Ali et al., 2012; Monier, 2014), l'importance et le rôle des compétences émotionnelles au travail ont été également mis en lien avec le maintien d'une bonne santé psychologique au travail et à davantage de motivation et d'engagement dans le travail (Avalosse et al., 2015; Basinska et al., 2014; Emeriau-Farges et al., 2019). D'autre part, la mise en place de relations interpersonnelles de qualité (Deschênes et al., 2020) et la gestion du sentiment de solitude au travail (Dussault et al., 2019) participeraient également à favoriser leur santé psychologique au travail.

Du point de vue de la détresse psychologique au travail, la qualité des relations entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques et entre les agents, la disponibilité du soutien social, les exigences du poste et la latitude décisionnelle ont été identifiées comme des



facteurs déterminants de cet aspect de la santé psychologique au travail (Deschênes et al., 2021). Ainsi, le manque de soutien des collègues et des supérieurs est un facteur impactant négativement la santé psychologique au travail des policiers et favorise le stress dans cette population (Arial et al., 2009; Berg et al., 2006). Par ailleurs, le travail sous pression, les responsabilités et le temps supplémentaire, qui font partie des caractéristiques typiques de l'emploi d'officiers de police, engendrent généralement une fatigue aiguë qui accentuerait l'épuisement professionnel et le désengagement (Basinska et al., 2014).

### **Climat de travail**

Les études sur le climat de travail permettent notamment de démontrer son impact sur le bien-être des travailleurs (Brunet & Savoie, 2016). Les prochaines sections aborderont l'évolution et la définition du concept de climat de travail avant de se concentrer sur ses caractéristiques propres en milieu policier.

### ***Historique du climat de travail***

L'évolution du concept de climat de travail suit un fil conducteur logique, voire prévisible, scindé en trois périodes (Reichers & Schneider, 1990; Verbeke et al., 1998). La première représente l'élaboration, la définition et l'identification de l'utilité et de la légitimité de ce nouveau concept depuis les années 1930 jusqu'au début des années 1970. Selon Joyce et Slocum (1982), les premiers à avoir démontré un intérêt pour le climat de travail sont Koffka (1935, cité dans Joyce & Slocum, 1982) avec ces travaux sur le comportement de l'environnement, puis Murray (1938, cité dans Joyce & Slocum, 1982)

qui s'est intéressé au concept même de climat organisationnel sans toutefois le désigner formellement en tant que tel. Lewin et ses collaborateurs (1939) introduisent ce concept pour la première fois à travers le terme de climat social, afin de décrire l'environnement créé dans divers groupes d'individus. Les premiers constats montrent que les styles de leadership influencent le climat social : le leadership participatif augmenterait la productivité des personnes comparativement à un leadership autoritaire (Brunet & Savoie, 2016). Lewin (1951) pose par la suite le postulat célèbre selon lequel le comportement individuel (C) est fonction de la personnalité de l'individu (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel il se trouve [soit  $C = f(P \times E)$ ]. Cette conceptualisation permet d'entrevoir l'influence que l'environnement d'une organisation peut avoir sur le comportement des individus y travaillant, tout comme l'influence de ces individus sur leur milieu de travail, interaction générant notamment le climat de travail (Desjardins, 2000). Le climat organisationnel sera ensuite introduit dans la littérature organisationnelle au début des années 60 par Gellerman (1960, cité dans Brunet & Savoie, 2016). Puis, à partir des travaux précédents, Litwin et Stringer (1968) émettent l'hypothèse de l'existence d'un modèle de climat global au sein des organisations, permettant de « fournir une quantification, ou plutôt un schéma de l'ensemble des variables situationnelles - un schéma qui soit pertinent pour l'analyse et la prévision de l'ensemble des effets de l'environnement sur les groupes d'individus » (Litwin & Stringer, 1968, p. 38). Ce climat de travail global aurait ainsi une influence sur les comportements et les motivations individuels et un effet direct sur la performance de l'entreprise (Litwin & Stringer, 1968).

Commence alors l'opérationnalisation concrète de modèles de climat de travail à travers diverses mesures (Reichers & Schneider, 1990; Taylor & Bowers, 1970).

La seconde période (1970-1990) voit la prolifération d'articles et d'analyses critiques sur ce concept afin de l'évaluer, de l'augmenter et d'améliorer à la fois son aspect méthodologique et théorique (Reichers & Schneider, 1990). C'est durant cette période qu'apparaît l'une des plus grandes controverses autour du niveau de mesure du climat de travail (individuel, groupal ou organisationnel). D'une part, on voit apparaître sous le terme de climat psychologique (James & Jones, 1974) la mesure du climat sous une forme individuelle plus ou moins similaire à la mesure de la satisfaction au travail (Guion, 1973; Pritchard & Karasick, 1973) remettant ainsi en cause le niveau organisationnel du climat (Payne & Mansfield, 1973).

Toutefois, il est possible de distinguer nettement le climat de travail de la satisfaction au travail. Le climat serait relié aux perceptions directes du travail et de la situation organisationnelle tandis que la satisfaction ferait référence à l'évaluation des conditions de travail et le degré avec lequel elles satisfont ses besoins et attentes (Brunet & Savoie, 2016). D'autre part, l'utilisation de mesures perceptuelles individuelles décrirait le phénomène du climat à un niveau organisationnel, comme défendue dans la vision organisationnelle du climat de Drexler (1977). Cette conception limiterait le climat à un regroupement objectif des attributs organisationnels, soit une représentation de la structure

organisationnelle, au lieu de considérer celle-ci comme un déterminant du climat de travail (Brunet & Savoie, 1999).

Enfin, ces deux niveaux de mesure du climat de travail sont modérés par une troisième approche qui suggère que le climat est un phénomène de groupe plutôt qu'individuel ou organisationnel et que son interprétation peut se faire à un niveau groupal lorsque les membres du groupe ont des perceptions partagées : niveau hiérarchique, expériences de vie commune, ancienneté dans l'organisation, caractéristiques de la personnalité (Howe, 1977; Powell & Butterfield 1978). Ainsi, il serait possible de mesurer le climat de ses groupes et de s'en servir à un niveau groupal en combinant les perceptions individuelles. Joyce et Slocum (1982) proposent alors la terminologie de climat collectif afin d'étayer cette notion d'agrégation des résultats individuels par groupe. Plutôt que d'identifier les groupes par les seuls liens organisationnels (p. ex., les départements), la mesure du climat collectif regrouperait les individus sur la base de perceptions partagées. Selon Joyce et Slocum, l'écart entre les perceptions individuelles du climat et les perceptions collectives combinées aurait un effet sur la personne tandis que le résultat global des perceptions collectives du climat de travail impacterait l'efficacité organisationnelle et la productivité du groupe. Cette troisième approche doit cependant justifier cette agrégation par des éléments organisationnels tangibles et spécifiques tels que les niveaux hiérarchiques et non uniquement par des perceptions partagées, afin de démontrer de l'existence concrète d'un climat collectif particulier (Glick, 1985; González-Romá et al., 1999).

Le climat de travail serait donc un concept organisationnel dont la mesure s'effectuerait par des climats collectifs constitués par l'association des résultats individuels formés à partir d'éléments organisationnels objectifs, en plus de la similarité des perceptions individuelles du groupe. Cette conception globale du climat de travail favoriserait son pouvoir de prédiction et de caractérisation de l'efficacité organisationnelle (Kozlowski & Klein, 2000) tout en prenant en compte les niveaux individuels d'interprétation. Cette représentation du climat de travail amène à sa consolidation et à son utilisation depuis les années 1990, composant ainsi la troisième période. Pendant plusieurs décennies, les chercheurs ont étudié cette notion de climat en l'appliquant à l'organisation en développant une vaste littérature (Kuenzi & Schminke, 2009). Si plusieurs auteurs s'entendent à dire que la maturité théorique du concept est atteinte (Brunet & Savoie, 2016; Carr et al., 2003; Denison, 1996; Kuenzi & Schminke, 2009; Roy, 1989; Schneider, 1990; Schneider & Reichers, 1983; Verbeke et al., 1998), la littérature sur le climat est encore jalonnée par de nombreux questionnements théoriques et méthodologiques, menant notamment les chercheurs à privilégier une approche spécifique des climats plutôt qu'une approche globale de climat de travail (Kuenzi & Schminke, 2009; Molines, 2014). Afin de positionner l'outil de mesure développé par cette étude, il convient de cerner une définition consensuelle du concept.

### ***Définition du climat de travail***

Communément accolée à la météorologie pour décrire les caractéristiques atmosphériques d'une région, la notion de climat associée au contexte organisationnel

revêt une dimension encore plus complexe, d'où une certaine subtilité requise pour la définir. En outre, il s'agit de faire la distinction entre le climat et des constructions connexes telle que la culture, certains chercheurs utilisant les termes de façon interchangeable. Plusieurs éléments permettent néanmoins de les différencier clairement. La recherche sur le climat organisationnel se concentre sur les politiques, les pratiques et les procédures, tandis que celle sur la culture organisationnelle porte principalement sur les valeurs, les croyances et les hypothèses (Schneider et al., 2013). De plus, le climat est considéré comme plus orienté vers la description des perceptions partagées de ce qu'il se passe dans une organisation, tandis que la culture explique pourquoi cela se produit ainsi, sur la base des valeurs et des hypothèses fondamentales de l'organisation (Schein, 2010). Pour une discussion approfondie sur le climat et la culture, voir Schneider et Barbera (2014), Ashkanasy et collaborateurs (2011) ou Denison (1996).

Dénombrant pas moins de trente-deux définitions différentes du climat de travail, Verbeke et ses collègues (1998) proposent que le climat de travail se définisse comme un ensemble de caractéristiques perçues et décrites d'une manière partagée par les membres de l'organisation, cette conception de base faisant consensus parmi les chercheurs (Brunet & Savoie, 2016; González-Romá et al., 1999; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider, 1990). Cette définition générale est nuancée par les diverses perspectives théoriques employées par les chercheurs (Denison, 1996; Moran & Volkwein, 1992; Reichers & Schneider, 1990; Verbeke et al., 1998), soit les perspectives structurelle, perceptuelle et interactionniste. D'autre part, en examinant l'évolution de la construction du concept,

Schneider (1990) souligne que les premiers chercheurs ayant consacré peu de temps à clarifier la définition du climat ou ses nuances possibles, plusieurs points de vue ont vu le jour sur la façon de le conceptualiser à différents niveaux (climat psychologique, climat collectif et climat organisationnel). Ces questions sont abordées plus en détail ci-dessous.

**Des différentes perspectives...** Dans la perspective structurelle, le climat de travail est considéré comme la manifestation objective de la structure organisationnelle, comme un attribut organisationnel perçu par ses membres (Moran et Volkwein, 1992; Verbeke et al., 1998). Cette perspective nécessite un consensus au niveau des perceptions individuelles (James & Jones, 1974) et la validation des mesures objectives et externes (Guion, 1973) pour être applicable et s'assurer de la précision et de la concordance des perceptions des individus. Ainsi, les employés exposés à des caractéristiques structurelles communes présenteraient des perceptions individuelles similaires de ces caractéristiques organisationnelles, ce qui représenterait le climat organisationnel. Bien que cette perspective offre l'ajout d'une composante objective aux résultats obtenus, elle est souvent utilisée en interaction avec d'autres perspectives (Brunet & Savoie, 1999, 2016; Roy, 1989) afin de contrebalancer ses faiblesses : l'absence de considération des différences de perceptions entre sous-groupes, l'absence de lien probant entre climat et structure organisationnelle dans la littérature et la surestimation de la capacité individuelle à percevoir l'ensemble des attributs majeurs de la structure organisationnelle (Moran & Volkwein, 1992).

Une approche dominante apparue dans la littérature et examinée par la majorité des chercheurs est le climat comme une caractéristique perceptive plutôt que comme une caractéristique réelle de l'organisation, c'est-à-dire basée sur les perceptions individuelles des membres de l'organisation (Kuenzi & Schminke, 2009; James & Jones, 1974; Schneider et al., 2013). La formation du climat se ferait dans l'individu et entre les individus, de manière psychologiquement significative pour eux et non dans la structure organisationnelle et la seule constatation de ses caractéristiques par les employés (Joyce & Slocum, 1982; Moran & Volkwein, 1992).

Le climat serait alors le reflet des caractéristiques objectives de l'environnement, qui renvoie aux attributs structurels de l'organisation (p. ex., la taille de l'organisation, la structure hiérarchique) et aux processus organisationnels (p. ex., le leadership, les processus de décisions), perçus et interprétés par l'individu. Le climat se rapproche ainsi de la conception psychologique de James et Jones (1974). Il est considéré comme subjectif et dépend de l'interprétation de l'individu des variables situationnelles, d'une manière qui lui est avant tout psychologiquement signifiante, et non sur la seule base de conditions externes objectives (Joyce & Slocum, 1982; Molines, 2014; Schneider & Reichers, 1983). Malgré sa composante individuelle, la perspective perceptuelle est également liée au climat collectif par la possibilité d'agrégation des résultats individuels (Moran & Volkwein, 1992). Comme évoqué précédemment, des caractéristiques organisationnelles favorisant l'homogénéité des membres d'une organisation ou d'un groupe donné (p. ex., le processus de sélection) permettrait cette agrégation (González-Romá et al., 1999;



Moran & Volkwein, 1992; Schneider & Reichers, 1983). Moran et Volkwein (1992) font d'ailleurs mention de la durabilité de certaines caractéristiques qui rendent l'organisation unique, avec ses particularités, comparée à une autre. Cependant, en plaçant l'origine du climat de travail dans l'individu, cette perspective s'éloigne de l'objectif de mesure organisationnelle (Moran & Volkwein, 1992).

La troisième perspective dite interactionniste conçoit le point d'ancrage du climat de travail dans l'interaction des individus face à la structure et combine les perspectives structurelles et perceptuelles (Moran & Volkwein, 1992; Verbeke et al., 1998). Cette approche explique la formation du climat par l'interaction des employés face à des situations organisationnelles similaires, les amenant à partager un certain accord sur leurs perceptions de l'environnement et créant ainsi le climat de travail à un niveau organisationnel ou groupal (Brunet & Savoie, 2016; Desjardins, 2000; González-Romá et al., 1999).

**... aux différents niveaux.** Selon les perspectives perceptuelle et interactionniste, le climat émergerait donc de l'individu et de ses interactions. Les chercheurs se sont alors interrogés sur la notion d'attribut intrinsèque à l'individu ou d'attribut collectif du climat, ou plus exactement sur la mesure dans laquelle ces perceptions individuelles sont partagées et deviennent alors collectives (Guion, 1973; Ostroff et al., 2003). Pour y répondre, une distinction a été proposée entre deux approches principales : le climat psychologique et le climat organisationnel (James et al., 2008; Schneider et al., 2013),

permettant de faire correspondre l'unité théorique avec l'unité de la mesure (Kozlowski & Klein, 2000). Comme le soutiennent Reichers et Schneider (1990), le climat de travail devrait être défini comme la perception commune des employés de l'environnement de travail. En utilisant cette approche, les chercheurs conçoivent que le climat organisationnel devrait être mesuré en associant les perceptions collectives des employés au sein de la même unité de travail ou organisation (Kozlowski & Klein, 2000). Ainsi, un climat fort suggère un accord perceptuel sur les objectifs de l'organisation et la manière dont ils sont censés être atteints (James et al., 2008). En revanche, une autre école de pensée considère que le climat de travail est l'élément cognitif des individus des représentations de leur environnement de travail (James & Sells, 1981). La différence entre ces deux perspectives ne reflète pas seulement la façon dont les climats de travail sont définis, mais a influencé l'approche méthodologique, la manière dont les données sont collectées et les outils de mesure utilisés. Par exemple, la plupart des recherches sur le climat de travail selon l'approche collective ont recommandé une approche de changement de référence, telle que « dans mon équipe » (Idris et al., 2012), versus le « je » dans l'approche cognitive (Idris & Dollard, 2011). Par conséquent, bien que la plupart des études sur le climat de travail aient utilisé l'approche de groupe, d'autres chercheurs ont étudié ce domaine de recherche en utilisant le niveau individuel. Cette dernière approche donne lieu à un climat de travail psychologique.

***Climat psychologique.*** Pour Ashkanasy et al. (2011), le climat psychologique peut être vu comme une carte cognitive du contexte de travail d'une personne, lui permettant

d'interpréter les événements et de prédire les résultats de son travail tout en mesurant la justesse de ses prochaines actions (voir la méta-analyse de Parker et al., 2003). L'individu évalue son environnement et donne un sens à ses perceptions, ce qui constitue une construction au niveau individuel, le climat psychologique (Chan, 1998; James & Jones, 1974; James et al., 2008; Kozlowski & Klein, 2000). Bien que le concept de climat psychologique soit utilisé dans de nombreuses études (Jones & James, 1979; Théberge, 2005), certains auteurs comme Brunet et Savoie (2016) l'apparentent à celui de la satisfaction au travail, considérée comme résultante du climat de travail. Lorsque ces perceptions sont partagées par les employés d'une organisation, elles peuvent être regroupées en une mesure significative de climat organisationnel (Chan, 1998; James & Jones, 1974; James et al., 2008; Kuenzi, 2008). Bien que le climat collectif et le climat organisationnel soient souvent mesurés en recueillant les perceptions des individus sur leur environnement de travail, ces termes sont réservés à la recherche où le niveau approprié de théorie et d'analyse est le groupe de travail, l'organisation ou un autre collectif social (Parker et al., 2003). Autrement dit, le climat collectif et le climat organisationnel sont tous des constructions au niveau du groupe qui peuvent être mesurées en associant les perceptions individuelles du climat psychologique.

***Climat organisationnel.*** L'une des définitions les plus souvent admises est celle de Schneider et ses collègues (2002), définissant le climat organisationnel comme la somme des perceptions partagées par les employés sur les politiques, les pratiques et les procédures qu'une organisation récompense, soutient et attend, et qui corollairement,

influence leurs actions (Schneider & Reichers, 1983; Schneider et al., 2002). Ekvall (1996) distingue deux approches du climat organisationnel. La vision objective correspond à une propriété de l'organisation elle-même, indépendamment des perceptions de ses membres. La vision subjective se rapporte plutôt à un construit représentant la perception et les connaissances communes que se font les membres de l'organisation à propos des caractéristiques organisationnelles. Selon cette seconde vision, le climat organisationnel correspondrait à une agrégation du climat psychologique. Cela permet de conceptualiser et d'analyser le climat à différents niveaux dans les groupes d'une organisation, examinant ainsi la relation entre le climat de groupe (collectif) et celui de l'organisation. Certaines études indiquent même que le climat peut exister à différents niveaux et différer d'une sous-unité à l'autre au sein des organisations (Brunet & Savoie, 2016). Il est cependant nécessaire de démontrer statistiquement qu'il existe un consensus suffisant entre les perceptions individuelles des membres du groupe afin de justifier l'existence d'un construit de climat collectif, voire organisationnel (Bliese, 2000; Chan, 1998; Costa et al., 2013). Cette caractéristique collective du climat a fait l'objet de nombreux débats méthodologiques notamment sur la façon d'associer ces données individuelles pour former le niveau collectif (Bliese, 2000; Chan, 1998; Glick, 1985; Kozlowski & Klein, 2000). Cet alignement entre la théorie et la méthodologie s'avère crucial pour le développement du construit et sa généralisation.

***Climat de travail en contexte policier.*** Des théoriciens de l'organisation ont souligné que, pour fonctionner efficacement, les organisations doivent s'adapter à leur

environnement (Duncan, 1972; Thompson, 1967). Si, comme le soulignent Reiss et Bordua (1964), la tâche fondamentale des services de police est la création et le maintien de relations avec leur environnement, alors la réponse à l'influence de cet environnement sur l'organisation est une tâche essentielle pour la police. Klinger (2004, cité dans Bitner, 2013) expose que de nombreux aspects structurels des organisations policières pourraient affecter la façon dont les agents exercent leurs fonctions. D'autre part, les forces de police sont confrontées à des exigences et à des risques physiques, au cours de leur vie professionnelle quotidienne. Pour faire face à ces risques, tels que les délinquants violents et un environnement hostile, les organisations policières ont évolué vers des hiérarchies étroitement organisées de direction autoritaire. Les bureaucraties policières sont fières de leur loyauté envers les règles et l'autorité de l'organisation, à l'image des organisations militaires et leur chaîne de commandement stricte en termes de prise de décisions.

L'environnement organisationnel de la police représente la relation d'un officier avec les superviseurs et les autres agents, à travers deux principaux éléments traités dans la littérature : l'ambiguïté des rôles et le contrôle des superviseurs (Nalla et al., 2007). Les écarts entre les tâches officielles des policiers et leurs actions réelles engendrent des conflits de rôles, favorisant ainsi l'apparition de règles et de raccourcis informels. De plus, les superviseurs et les officiers de police peuvent avoir des priorités professionnelles différentes. Les superviseurs mettent en œuvre des politiques qui représentent les directives organisationnelles tandis que les officiers de police s'efforcent de gérer la charge de travail avec des ressources limitées et dans le cadre de contraintes

environnementales (Lipsky, 1980). Enfin, la direction de la police élabore des politiques pour les organisations en manipulant les pouvoirs discrétionnaires et en utilisant les ressources de façon sélective, favorisant parfois certaines villes au détriment d'autres.

En plus des conflits de rôles, les policiers sont souvent confrontés à une ambiguïté de rôle due à la nature variée des fonctions de police. Celles-ci comprennent l'application de la loi, le maintien de l'ordre et le service (Paoline, 2003). Si les superviseurs s'attendent à ce que les policiers appliquent la même méthode à chaque situation, dans les faits, les policiers font souvent preuve de discrétion dans la méthode employée dans leur travail, notamment en raison du danger de l'environnement de travail (Paoline, 2003). D'autre part, les organisations policières permettraient aux agents d'utiliser un pouvoir discrétionnaire dans le travail policier et de se distancer des objectifs et des politiques de l'organisation (Paoline, 2003). Il peut ainsi survenir un décalage entre les attentes organisationnelles et les réalités auxquelles sont confrontés les policiers dans la rue, source de stress et d'anxiété qu'il faut ensuite gérer (Paoline, 2003). À ce propos, les résultats de l'étude de Howe (1977) comparant un groupe de policiers et un groupe de pompiers, viennent appuyer la proposition selon laquelle si les membres d'un même groupe ont des perceptions partagées, il est possible d'interpréter le climat de travail comme un phénomène de groupe plutôt qu'organisationnel ou individuel.

Les chercheurs ont constaté que le climat de travail influençait fortement la satisfaction au travail des policiers, la qualité du service et de l'engagement

organisationnel et même la perception du climat de sécurité (Halsted et al., 2000; Nalla & Kang, 2012; Sharma, 2013). Des travaux ont aussi souligné l'importance de l'équité dans la création d'un climat de travail favorable au sein des services de police (Bradford & Quinton, 2014; Haas et al., 2015; Myhill & Bradford, 2013). Plus précisément, les policiers sont plus susceptibles d'adopter un style de travail policier axé sur le service lorsqu'ils estiment être traités de manière équitable sur le plan procédural (Myhill & Bradford, 2013). Trinkner et al. (2016) ont alors proposé d'encourager un comportement juste en termes des procédures offertes par les organisations policières, afin de modifier le comportement des policiers en dehors de celles-ci. Ainsi, le climat de travail aurait un effet significatif sur la nature et la qualité du travail du policier et par voie de conséquence, sur les citoyens. De tels résultats incitent donc à s'intéresser au climat de travail policier pour mieux comprendre et pour mieux expliquer leurs comportements professionnels.

Il est nécessaire de disposer d'informations précises et détaillées sur le climat de travail et les structures internes de la police, afin de pouvoir mieux réagir aux multiples pressions auxquelles les organisations policières internationales sont soumises (Goodale, 2019; Koritszinsky, 2015; Van den Born et al., 2013; Yilmaz, 2013). La mesure du climat de travail au sein de la police se doit donc d'être spécifique et distincte et les instruments existants ne parviennent pas à explorer toutes les caractéristiques saillantes du climat de travail policier (Bitner, 2013; Bø, 2014; Koritszinsky, 2015). De plus, il est essentiel que la mesure prenne en considération les caractéristiques uniques de l'organisation et de son contexte socioculturel (Koritszinsky, 2015; Yilmaz, 2013). Il existe donc une lacune dans

la connaissance du climat de travail policier, malgré son importance pour mieux saisir les particularités du travail de cette population.

### **Pertinence et objectifs de l'étude**

Le point de départ de cette étude a été une préoccupation pour la santé psychologique du personnel de sécurité publique ayant vécu un arrêt dû à un TMC lié partiellement ou totalement au travail et de favoriser leur retour sain et durable au travail. De manière plus spécifique, il s'intéresse au rôle de certains facteurs organisationnels et individuels dans le processus de retour au travail. Bien que certains auteurs suggèrent que les caractéristiques du climat de travail, par exemple les pratiques de soutien organisationnel, représentent une pierre angulaire pour expliquer le retour en emploi du travailleur (Corbière et al., 2015; Joosen et al., 2021; Negrini et al., 2020; Velasquez-Sanchez, 2023), force est de constater que son rôle n'est pas clairement établi à titre de facteur favorisant le retour durable au travail.

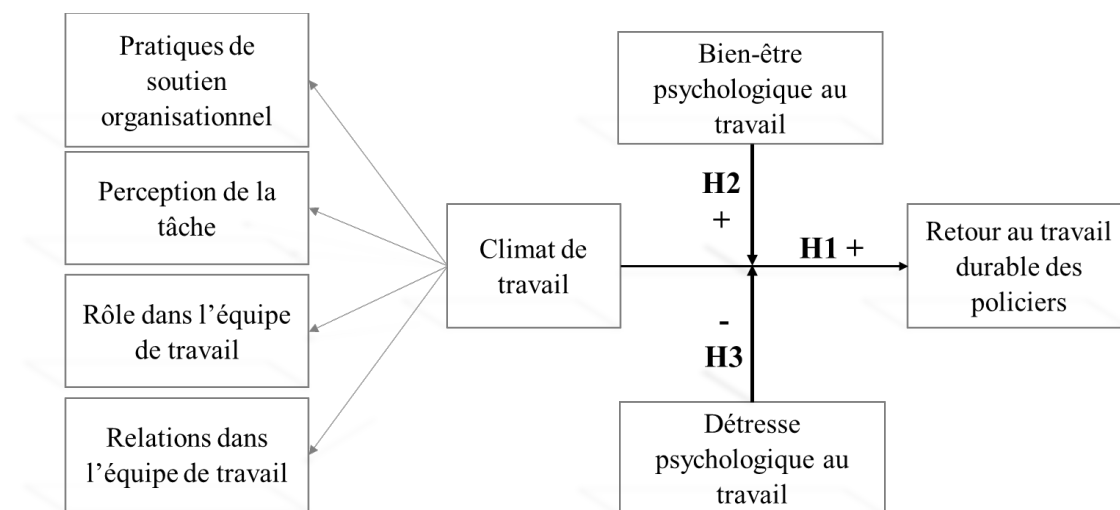
Ainsi, l'objectif principal de cette recherche est de vérifier le rôle du climat de travail sur le processus du retour au travail durable après une absence causée par un trouble mental courant lié en partie ou totalement au travail dans le milieu policier. Plus spécifiquement, ce projet souhaite en premier lieu investiguer la littérature actuelle sur les procédures organisationnelles de retour au travail des travailleurs des milieux d'urgence tels que le personnel de sécurité publique à la suite d'une problématique de santé mentale (article 1). En second lieu, il s'agit de développer et valider un instrument de mesure du



climat de travail, spécifique au milieu policier, dans une conceptualisation multidimensionnelle (article 2). Finalement, le troisième objectif spécifique consiste à vérifier l'impact du climat de travail sur le retour au travail durable de cette population, après une absence causée par un trouble mental courant lié en partie ou totalement à leur travail, tout en considérant leur santé psychologique au travail comme effet modérateur de cette durabilité (article 3). Formulées à la lumière des études antérieures sur les déterminants du retour au travail (Corbière et al., 2014a, 2014b; Gragnano et al., 2018; Negrini et al., 2020), cette troisième étude soulève les hypothèses suivantes, telles qu'illustrées à la Figure 2.

**Figure 2**

*Hypothèses de recherche / Research hypothesis*



*Note.* H1 : Hypothèse 1; H2 : Hypothèse 2; H3 : Hypothèse 3; + : lien positif significatif; - : lien négatif significatif.

Les dimensions du climat de travail seraient liées positivement au retour au travail des policiers après une absence due à un TMC relié partiellement ou totalement au travail (H1). Le bien-être psychologique au travail agirait comme modérateur positif du lien entre le climat de travail et le RAT durable (H2). La détresse psychologique au travail agirait comme modérateur négatif du lien entre le climat de travail et le RAT durable (H3).

Pour réaliser ces objectifs, un devis multi-méthodes a été utilisé (Morse, 2010). Ce devis est défini par un ensemble de deux à trois études utilisant des méthodes qualitatives ou quantitatives, réalisées de façon séquentielle ou simultanée, afin de répondre à un ensemble d'éléments d'un objectif général, chacune de ces études étant complète en soi et pouvant faire l'objet d'une publication (Morse, 2010). Pour cette thèse, trois études distinctes et complémentaires ont été réalisées de façon séquentielle. D'abord, une première étude a pour objectif d'effectuer une revue systématique internationale des procédures de retour au travail après une problématique de santé mentale, dans les milieux de sécurité publique. Ensuite, devant l'absence d'une échelle de mesure du climat de travail policier, une deuxième étude a pour objectif d'élaborer et d'apporter des preuves de validité d'une telle échelle pour les policiers québécois. Finalement, la troisième étude vise à mesurer l'impact du climat de travail sur le retour au travail durable après un trouble mental courant relié totalement ou partiellement au travail, chez les policiers québécois, tout en considérant leur santé psychologique au travail comme effet modérateur de cette durabilité. La thèse s'inscrit dans l'élaboration et la validation d'une procédure mesurable du retour au travail durable des policiers québécois après un trouble mental courant relié

totalément ou partiellement au travail. Enfin, ces trois études sont rédigées sous forme d'articles scientifiques et sont présentées dans les prochains chapitres.

### **Article scientifique 1**

Retour au travail du personnel de sécurité publique à la suite d'une problématique de santé mentale : une revue systématique

**Retour au travail du personnel de sécurité publique à la suite d'une  
problématique de santé mentale : une revue systématique<sup>1</sup>**

[Return to work of public safety personnel following a mental health problem: a  
systematic review]

Clémence Emeriau-Farges<sup>1</sup>, Marc Dussault<sup>2</sup> et Andrée-Ann Deschênes<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Clémence Emeriau-Farges, M. Sc., Ph. D.(c); Université du Québec à Trois-Rivières;  
Clemence.Emeriau-Farges@uqtr.ca.

<sup>2</sup> Marc Dussault, Ph. D.; Université du Québec à Trois-Rivières; Marc.Dussault@uqtr.ca.

<sup>3</sup> Andrée-Ann Deschênes, Ph. D.; Université du Québec à Trois-Rivières; Andree-  
Ann.Deschenes@uqtr.ca.

**Adresse de correspondance :** Clémence Emeriau-Farges, M. Sc., Ph. D.(c); Université  
du Québec à Trois-Rivières; 3351, boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières, QC, G9A  
5H7; Clemence.Emeriau-Farges@uqtr.ca

---

<sup>1</sup> Cette article a été publié dans le revue *Ad Machina*.

## Résumé

Le milieu de travail est un déterminant essentiel de la santé de ses acteurs (p. ex., troubles musculosquelettiques, dépression, stress, épuisement professionnel). Le personnel de sécurité publique, par son rôle et sa proximité avec le public, est plus à risque d'être touché par des problématiques de mentale. La présente revue systématique aborde la question de l'effectivité des procédures organisationnelles de retour au travail du personnel de sécurité publique, à la suite d'une absence pour une problématique de santé mentale. Afin d'y répondre, une recherche exhaustive a répertorié l'ensemble des études présentes dans la littérature scientifique de 1990 à 2019. Trois études ont été retenues selon les critères d'inclusion et l'évaluation de leur qualité. Les procédures efficaces recensées démontrent la priorité de la communication et de l'inclusion de tous les acteurs d'une organisation dans le processus de retour au travail durable; l'enjeu du suivi exemplaire de la procédure établie en amont, par les membres de l'organisation, tels les médecins du travail ou les gestionnaires; et enfin, l'impact d'une meilleure confiance et connaissance de son rôle et des problématiques de santé mentale, sur l'efficacité du gestionnaire ou du médecin du travail, dans la procédure de retour au travail. La principale conclusion de cette revue systématique est que les procédures actuelles ont un effet significatif limité sur le retour au travail durable des travailleurs de ces milieux. Des constats et des recommandations sont avancés.

*Mots-clés :* Retour au travail, Procédures organisationnelles, Santé mentale, Personnel de sécurité publique.

### **Abstract**

The workplace is a key determinant of the health of its stakeholders (e.g., musculoskeletal disorders, depression, stress, burnout). Because of their functions, public safety personnel have an increased risk of developing mental health problems compared to the general working population. In the following article, we critically address the issue of the effectiveness of organizational procedures for the return to work of public safety personnel following an absence due to a mental health problem. In order to answer this question, an exhaustive search was conducted to identify all the studies in the scientific literature from 1990 to 2019. Three studies were selected based on inclusion criteria and quality assessment. The effective procedures identified demonstrate: the priority of communication and inclusion of all the players in an organization in the sustainable return-to-work process; the challenge of exemplary follow-up of the procedure established upstream, by members of the organization, such as occupational physicians or managers; and finally, the impact of better trust and knowledge of one's role and mental health issues on the effectiveness of the manager or occupational physician in the return-to-work process. The main conclusion of this systematic review is that current procedures have a limited significant effect on the sustainable return to work of workers in these workplaces. Future research may suggest specific interventions for the work climate in public safety work environments. On the other hand, the return-to-work measure needs to be clarified in order to propose a single - or at least consistent - measure for a trade.

*Keywords:* Return to work, Organizational procedures, Mental health, Public safety personnel.



## **Introduction**

Bien que le nombre global d'accidents du travail ait diminué dans les dernières années, dans la plupart des pays industrialisés (Black, 2008; Cullen et al., 2018; Waddell & Burton, 2006), aucune amélioration équivalente des taux de retour au travail réussi, c'est-à-dire de pourcentage de retour au travail pour une durée d'invalidité précise, n'a été observée pendant la même période (Safe Work Australia, 2016). Le nombre d'accidents avec arrêt de travail acceptés pour indemnisation répertoriés sous le terme de « trouble ou syndrome mental » entre 2015 et 2017 a augmenté au Canada et au Québec (Association des commissions des accidents du travail du Canada, 2017).

Les employeurs, les assureurs et les travailleurs manifestent un intérêt croissant pour les procédures menées dans le cadre du retour au travail après une problématique de santé (Franche et al., 2005). Le terme de procédure renvoie à l'ensemble des processus et stratégies mis en place dans le cadre de programmes organisationnels ou gouvernementaux de retour au travail. La gestion de l'invalidité étant de plus en plus intégrée dans les mandats des organisations, l'accent est mis sur les procédures de retour au travail au sein même des milieux de travail. Jusqu'à présent, les revues systématiques sur le retour au travail ont été largement axées sur l'efficacité de multiples procédures de retour au travail (Cullen et al., 2018; Furlan et al., 2012; Krause et al., 1998; Loisel et al., 2005), sans considération des particularités organisationnelles des métiers exercés.

Les personnels de sécurité publique, soit le personnel des services de police, frontaliers, correctionnels, répartitions, ambulanciers et de sécurité incendie, sont plus à risque d'être touchés par des problématiques telles que la détresse psychologique, le stress et les syndromes post-traumatiques (De Soir et al., 2012; Gersons & Carlier, 1992, 1994; Lilly & Allen, 2015). Ces professionnels exercent des activités physiquement exigeantes et très stressantes (Jones, 2017; Robinson et al., 1997). Ils sont censés être en bonne forme physique, travailler dans des environnements imprévisibles et dangereux et doivent parfois risquer leur sécurité pour sauver la vie de civils (La Tourrette et al., 2008; Reichard & Jackson, 2010). En raison de leurs fonctions, ils ont un risque accru de développer des lésions musculosquelettiques ou des problèmes de santé mentale par rapport à la population active en général (Carleton et al., 2018; Jahnke et al., 2012; Jones, 2017; Killip, 2018; Reichard & Jackson, 2010). Leur travail est complexe considérant la gestion de l'inattendu, du soudain, de l'incontrôlable et de l'imprévisible, de multiples facteurs avec lesquels ils doivent composer. Par ailleurs, en plus de ces facteurs opérationnels, ils composent avec des particularités organisationnelles telles qu'une hiérarchie de type paramilitaire, un horaire de travail irrégulier voire le négativisme du public et celui des médias pour les policiers par exemple (De Soir et al., 2012). Kleim et Westphal (2011) expliquent que lorsqu'ils vivent de la détresse psychologique liée au travail, des coûts personnels et publics importants peuvent en résulter, dont des répercussions négatives sur les services offerts à la population. Ces populations sont exposées à des traumatismes dans l'exercice de leurs fonctions qui peuvent provoquer des effets secondaires physiques et psychologiques dont l'hypervigilance, les réflexes de sursaut exagérés, les sautes

d'humeur, l'irritabilité, l'anxiété ou les troubles du sommeil (Rosine, 1992). Plus encore, les organisations de sécurité publique perdent des sommes importantes chaque année, reliées aux absences. Considérant que les facteurs de stress organisationnels sont encore plus influents sur l'état de détresse psychologique que les événements rencontrés dans le cadre des opérations (Marmar et al., 2006), ces organisations se doivent d'être les acteurs principaux à la réussite du retour au travail de leurs personnels à la suite d'une absence pour des raisons de santé mentale.

Selon Cancelliere et ses collègues (2016), le processus de retour au travail est complexe et implique une interaction de nombreux facteurs en plus de l'état de santé et de l'efficacité des procédures de retour au travail mises en place. Alavi et Oxley (2013) affirment que, lorsque la recherche se concentre davantage sur les facteurs associés au retour au travail durable, l'efficacité des programmes de retour au travail sera encore améliorée. Cancelliere et ses collègues ont fait ressortir le rôle primordial des relations personnelles et sociales des employés sur le lieu de travail dans la compréhension du retour au travail. Gallagher et ses collègues (1989) ont suggéré que des résultats durables en matière de retour au travail pourraient être obtenus grâce à des données telles que la durée des absences pour maladie et des facteurs psychosociaux tels que le soutien social et le comportement face à la maladie. Des études ont mis en lumière l'importance des conditions de retour au travail après une problématique de santé, sur le fonctionnement des organisations (Brouwer et al., 2010; Hoefsmit et al., 2016; Kelly, 2012). D'autre part, les programmes de retour au travail répertoriés dans la littérature sont multiples et variés

bien qu'axés majoritairement sur les traitements psychologiques proposés durant l'absence (Nieuwenhuijsen et al., 2003; Van der Klink et al., 2003; Van Oostrom et al., 2009; Wald et Taylor, 2009).

Le retour au travail est généralement utilisé comme une mesure du taux de personnes souffrant d'une maladie ou d'une blessure se remettant d'une incapacité à travailler, associée à la reprise d'une activité productive ou à une évaluation des effets subséquents d'une intervention spécifique (Nastasia et al., 2017). Toutefois, il est de plus en plus conceptualisé à travers un processus intégrant plusieurs facteurs de la réinsertion au travail, post ou pré retour physique au travail (Loisel et al., 2005; Pransky et al., 2004, cité dans Nastasia et al., 2017; Young et al., 2005). À l'instar des phases identifiées par Tjulin et ses collègues (2010), le retour au travail est ainsi considéré comme un processus composé de phases distinctes dans temps, soit l'arrêt de travail, le retour au travail et la durabilité post-retour au travail, qui correspond au maintien en emploi en santé du travailleur, dans la même organisation, sur le même poste qu'il avait avant l'absence ou un autre, avec un lien d'emploi à temps plein ou à temps partiel et pour une durée d'au moins six mois après le début du retour au travail (Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020). Etuknwa et ses collègues (2019) ont intégré la notion de durabilité dans leur évaluation des impacts des facteurs personnels et sociaux sur le retour au travail des personnes souffrant soit de troubles musculosquelettiques (TMS), soit de troubles mentaux courants (TMC). Selon les études, le retour au travail durable est défini et mesuré

différemment selon plusieurs facteurs, dont la différence entre les TMC et les TMS (Demou et al., 2018).

Actuellement, un consensus parmi les chercheurs avance que des procédures formelles de retour au travail mises en place dans les organisations sont primordiales en prévention de l'incapacité prolongée (Nastasia et al., 2017). Les études sur les processus de retour au travail considèrent les contextes physiques et psychologiques spécifiques du milieu de travail lors de la reprise d'activités de la personne, notamment à travers certaines dimensions du climat de travail (soutien social du gestionnaire et des collègues; demande et autonomie, liées à la charge de travail; relations interpersonnelles avec les membres de l'organisation) (Gragnano et al., 2018; Negrini et al., 2020). D'autre part, étant donné que les mesures de la durée de l'incapacité et les résultats du retour au travail remplissent en principe plusieurs fonctions, il devient important d'indiquer clairement la fonction des mesures des résultats, par exemple d'identifier une période stable de retour après un congé de maladie sans rechute (Krause et al., 2001). Pour Jensen et ses collègues (2012), le retour au travail durable pour les personnes atteintes de TMS est défini comme la première période de quatre semaines consécutives sans bénéficier de prestations liées à la santé. En revanche, Lammerts et ses collègues (2016) opérationnalisent le retour au travail durable des travailleurs éprouvant des troubles dépressifs ou anxieux sur une période de six mois où la personne n'a pas été inscrite sur la liste des personnes souffrant de maladie de longue durée (plus de 14 jours). Cependant, Hoefsmit et ses collaborateurs (2016) ont enquêté sur les résultats du retour au travail pour les employés ayant des problèmes de santé de tout

ordre et ont défini le retour au travail durable comme le travail pendant quatre semaines sans rechute en congé de maladie partiel ou complet, sans distinction du type d'absence. Cette différence entre les définitions du retour au travail durable vient complexifier la mesure de cette variable.

Actuellement, le retour au travail du personnel de sécurité publique est peu documenté dans la littérature. Dans le milieu policier, il s'accompagne dans les premiers temps de l'absence de port d'arme et de carte d'accès au lieu de travail, du changement du rôle au sein de l'équipe, d'un travail plus orienté vers l'administratif et sur des tâches plus simples à réaliser d'un point de vue émotionnel (Galland, 2018). Ainsi, en plus d'être désarmé, un policier de retour au travail ne revient pas à ses pleines fonctions comparativement à la plupart des corps de métier (Galland, 2018). Considérant la portée du rôle du personnel de sécurité publique pour la société et les effets bénéfiques d'une saine santé mentale au travail, il est important de s'interroger sur quelles sont les procédures organisationnelles propres à leur retour au travail, à la suite d'une absence pour des raisons de santé mentale. À notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune méta-analyse ou revue systématique portant sur les procédures organisationnelles de retour au travail durable des travailleurs de sécurité publique. À la lumière de cet intérêt sociétal et de la nécessité d'une revue exhaustive des études sur le sujet, la présente recherche propose une revue systématique de la littérature scientifique internationale publiée depuis 1990 dans ce domaine. La présente étude est axée sur les procédures organisationnelles de retour au travail, à travers l'examen d'études quantitatives, d'études qualitatives et de

revues systématiques. Elle comprend également les procédures des prestataires de soins de santé si elles (1) étaient initiées par le lieu de travail et (2) fournies par des prestataires de soins de santé intégrés au lieu de travail, tels que des médecins du travail, basés sur le lieu de travail.

L'objectif de la présente revue systématique est de synthétiser la littérature sur les procédures organisationnelles de retour au travail du personnel de sécurité publique, à la suite d'une absence causée par une problématique de santé mentale. Cela permettra de recenser les preuves sur les résultats des processus et stratégies de retour au travail mis en place pour cette population. Enfin, elle aidera à comprendre quels facteurs peuvent inciter ou entraver un retour au travail durable, tel qu'énoncé par Etuknwa et al. (2019) et offrira des pistes pour de futures recherches dans ce champ d'études.

### **Méthodologie**

La revue systématique a été menée conformément aux directives PRISMA (Shamseer et al., 2015). Afin de réaliser l'objectif de cette étude, cinq principales étapes ont été suivies selon Lavis et al. (2005) : (1) formulation de la question de recherche; (2) précision des critères d'éligibilité; (3) identification des études pertinentes; (4) évaluation et sélection des études; et (5) interprétation et synthèse des résultats.

Afin de répondre exhaustivement à la question de recherche, quels sont les processus de retour au travail durable pour le personnel des milieux d'urgence à la suite d'une

absence causée par une problématique de santé mentale, celle-ci a été formulée selon les critères PICOS (Centre for Review and Dissemination, 2009). Ces critères englobent cinq composants : la population (les travailleurs des milieux de sécurité publique), l'intervention (les procédures de retour au travail), la comparaison (les groupes contrôles), le résultat ou outcome (le retour au travail durable) et le type d'étude (le devis). Cette stratégie de recherche est réputée impartiale, reproductible et permet de localiser rapidement et avec précision la meilleure littérature scientifique disponible et pertinente qui correspond au cadre de la revue et répond à la question de recherche. Les procédures ont été examinées en fonction des preuves relatives à leurs effets sur la durée de l'absence du travail et la qualité de la vie générale. Certaines études ont évalué les conséquences ou les coûts associés aux procédures et ces évaluations économiques ont été prises en compte.

### **Recherche de la littérature**

Les critères d'inclusions comprennent : les études sur le personnel de sécurité publique, les absences causées par une problématique de santé mentale, l'effet des procédures sur la durabilité du retour au travail et la comparaison à des groupes contrôles. Ces groupes contrôles suivent la procédure habituelle pour un retour au travail après une absence causée par une problématique de santé mentale. Les articles retenus doivent être publiés entre 1990 et 2019, afin de se focaliser sur un corpus récent tenant compte des avancées sur le plan des procédures organisationnelles; en français ou en anglais et menées dans les territoires ayant des contextes comparables soit l'Amérique du Nord, l'Union européenne, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Asie de l'Est. Pour ce qui est des critères



d'exclusion, à l'instar d'autres études (Boiral, 2012), les documents non publiés dans les revues scientifiques et la littérature grise ont été exclus dont les thèses et mémoires, les rapports de recherche et les articles dans les journaux.

Sur cette base, les termes de recherche ont été développés et une recherche exhaustive des bases de données électroniques pertinentes a été réalisée, y compris des recherches publiées dans les listes de références d'études primaires et de revues. Le Tableau 1 indique les termes de recherche adoptés lors de la recherche. La recherche a été effectuée entre janvier et juin 2019 sur 13 bases de données : Bibliothèque Cochrane, EBOSCO Host, Medline, Socindex, Psych INFO, Social Work Abstracts, PubMed, Scopus, ScienceDirect, web of Science, BASE, Open Grey et PsycExtra, ainsi que les sites Web gouvernementaux liés à la sécurité publique. Les données suivantes ont été codifiées : type de devis (études primaires et études de synthèse); année de publication; territoires ou pays; caractéristiques des participants; type de mesure du retour au travail; et présence de mesures pré et post intervention.

**Tableau 1***Mots Clefs utilisés / Keywords used*

Population	Intervention	Comparaison	Résultat	Type d'étude
– Public Safety Personnel Emergency Workplace*	– Intervention – Job modification – Rehab*	– Control group	– Job Re-Entry – Reemployment – Return to Work – Back to Work – Rehabilitation – Return to employment – Job stabilization – Return to job stabilization – Workability – Sick leave – Mental health – Psychological health	– Randomi* controlled trial* – Intervention* – Cohort – Experimental – Randomi* – Trial* – Quasi-experiment – Systematic review – Evidence synthesis – Observational – Qualitative – Survey – Mixed – Quantitative
– Firefighter* – Firem* – First responder* – Respondent* 911 – First aid* – Polic* – Policewom* – Police officer* – Law Enforcement Officers – Health	– Supported employment – Work adjustment – Occupation* adjustment – Workplace intervention – Modified work – Occupational intervention Organizational climate			

**Identification des études**

Trois étapes ont permis d'identifier les études pertinentes (Zaugg et al., 2014). Après l'élimination des doublons, une présélection du titre a été réalisée pour extraire les documents rapportant spécifiquement les résultats des procédures organisationnelles pour le retour au travail des personnels de sécurité publique. À ce stade, si l'étude indiquait les résultats pour d'autres populations, l'article était exclu. Les articles identifiés ont ensuite été triés selon le résumé afin de sélectionner les études susceptibles d'être incluses dans la recension. Au cours de la troisième étape, la qualité et la pertinence du texte intégral des documents par rapport à la question de recherche ont été évaluées. La sélection des études, l'évaluation de la qualité et l'extraction des données ont été effectuées par les trois

auteurs de façon indépendante puis réunie pour parvenir à un consensus. Lorsqu'une étude ne remplissait pas les critères d'inclusion, le document était exclu. Toutes les études extraites ont été examinées de manière indépendante et ont été vérifiées afin de garantir la fiabilité et la transparence du processus de sélection, la cohérence de l'interprétation et l'éligibilité des études incluses dans l'analyse finale. Les listes de références des publications identifiées ont été systématiquement examinées, dans le but de répertorier d'autres études pertinentes.

### **Évaluation de la qualité des études et sélection**

Une grille valide et correspondante aux particularités de chaque devis des études recensées a été utilisée pour l'évaluation de la qualité méthodologique des études. Les chercheurs ont examiné les évaluations de la qualité afin de garantir la cohérence dans l'interprétation des critères d'évaluation de la qualité. La grille choisie pour l'évaluation de la qualité des études randomisées contrôlées (ECR) est celle du Centre hospitalier universitaire (CHU) de Québec (2015) (voir Tableau 2). Un score minimal de 70 % d'éléments satisfaisants (réponse « oui ») a été établi comme limite d'acceptation dans la sélection des études. Le second outil utilisé pour évaluer le risque de biais séparément est la grille d'évaluation Cochrane (Higgins & Green, 2011) (voir Tableau 3). Pour obtenir une évaluation satisfaisante, il a été déterminé que les études devaient présenter le plus faible risque de biais possible, une adéquation entre les objectifs et les résultats a priori, l'absence de conflits d'intérêts et des résultats présentés avec au moins moyenne et écarts-types.

**Tableau 2**

*Évaluation du risque de la qualité des ECR, Grille du CHU de Québec (2015) / Risk assessment of the quality of RCTs, Quebec City UHC grid (2015)*

Études	(1)		(2)		(3)	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Objectif</b>						
Est-ce que l'objectif de l'article est énoncé en spécifiant le problème, l'intervention, la population et l'indicateur principal ( <i>outcome</i> )?	X		X		X	
<b>Méthodologie</b>						
Est-ce que les critères d'éligibilités de l'étude sont spécifiés?	X		X		X	
Est-ce que l'assignation des sujets aux groupes de traitement est effectuée selon une méthode appropriée (randomisation)?	X		X		X	
Est-ce que l'assignation est faite à l'insu de l'évaluateur?	X		X			X
Est-ce que l'assignation est faite à l'insu des participants?		X	X		X	
Est-ce que l'administration de l'intervention est faite à l'insu de l'intervenant?	X			X		X
Est-ce que l'administration de l'intervention est faite à l'insu du participant?		X		X		X
Est-ce que l'évaluation des résultats est faite à l'insu des évaluateurs?		X		X	X	
Est-ce que l'intervention ciblée est décrite (dosage, mode d'administration, intervenant, autres paramètres)?	X		X		X	
Est-ce que l'intervention alternative (contrôle) est suffisamment décrite (placebo, autre traitement)?	X		X		X	
Exception faite de l'intervention, est-ce que les groupes sont traités de la même façon?	X		X		X	
Est-ce que les indicateurs ( <i>outcomes</i> ) d'efficacité sont bien définis a priori?	X		X		X	
Est-ce que les indicateurs ( <i>outcomes</i> ) d'innocuité/sécurité sont définis a priori?	X		X		X	
Est-ce que tous les outils de mesures utilisés sont standardisés, valides et fiables?	X		X		X	

**Tableau 2**

*Évaluation du risque de la qualité des ECR, Grille du CHU de Québec (2015) / Risk assessment of the quality of RCTs, Quebec City UHC grid (2015) (suite)*

Études	(1) Oui	(2) Non	(3) Oui	(1) Oui	(2) Non	(3) Oui
<b>Méthodologie (suite)</b>						
Est-ce que des analyses incluant tous les sujets tels que distribués initialement dans chaque groupe (intention to treat) sont planifiées?	X		X		X	
Est-ce que les analyses statistiques prévues sont appropriées?	X		X		X	
Est-ce qu'une estimation du nombre de participants nécessaire pour assurer une puissance statistique adéquate est effectuée?		X	X			X
<b>Résultats</b>						
Est-ce que le déroulement de l'étude est clairement présenté (n éligibles, n randomisés, croisements, abandons)	X		X		X	
Est-ce que le nombre de participants analysés est suffisant pour assurer la puissance statistique de l'étude pour l'évaluation de l'indicateur principal?	X			X	X	
Est-ce que les caractéristiques de la population de l'étude sont suffisamment décrites?	X		X		X	
Est-ce que la population étudiée est représentative de la population visée?	X		X		X	
Est-ce que le pourcentage de perte de sujets dans chaque groupe est plus petit que 20 %?	X			X	X	
Est-ce que les raisons des pertes au suivi pour chacun des groupes sont identifiées?	X		X		X	
Est-ce que l'adhésion au traitement (observance) est évaluée?	X			X		X
Est-ce que les analyses sont réalisées telles que planifiées (analyses de sous-groupe, etc.)?	X		X		X	
Est-ce que les résultats sont présentés avec des intervalles de confiance, des écarts-types ou écarts interquartiles?	X		X		X	
Si l'étude est multicentrique, est-ce que les résultats sont comparables dans tous les sites?						

**Tableau 2**

*Évaluation du risque de la qualité des ECR, Grille du CHU de Québec (2015) / Risk assessment of the quality of RCTs, Quebec City UHC grid (2015) (suite)*

Études	(1) Oui	(2) Non	(3) Oui	(1) Oui	(2) Non	(3) Oui
Discussion						
Est-ce que les conclusions de l'étude abordent les objectifs principaux?	X		X		X	
Est-ce que les auteurs identifient les limites de l'étude?	X		X		X	
Est-ce que la cohérence des résultats avec ceux d'autres études est discutée?	X		X		X	
Est-ce que les conclusions de l'étude sont cohérentes avec les résultats clés?	X		X		X	
Autres considérations						
Est-ce que le financement de l'étude est rapporté?	X			X	X	
Est-ce que les conflits d'intérêts sont abordés?	X		X		X	
Est-ce qu'il existe une possibilité de conflits d'intérêts?		X		X		X
Évaluation globale de la qualité de l'étude (Satisfaisante [SAT]/Insatisfaisante [INS])	SAT	INS	SAT	INS	SAT	INS
La qualité générale de l'étude est :	X		X		X	

*Note.* Rebergen et al. (2010); (2) Milligan-Saville et al. (2017); (3) Tuckey et Scott (2014).

**Tableau 3**

*Évaluation du risque de biais, Grille de Higgins et Green (2011) / Bias Risk Assessment, Higgins and Green (2011)*

Études retenues	<i>BS</i>	<i>BP</i>	<i>BA</i>	<i>BD</i>	<i>BR</i>	<i>AS</i>
(1) Rebergen et al. (2010)	-	-	-	-	-	-
(2) Milligan-Saville et al. (2017)	-	+	-	-	-	-
(3) Tuckey et Scott (2014)	-	+	-	-	-	-

*Note.* - : risque de biais faible; + : risque de biais élevé; BS : biais de sélection, gestion du recrutement et de la sélection des participants; BP : biais de performance, gestion de l'assignation aléatoire dans les groupes et des précautions prises par les auteurs pour s'assurer que les participants et les évaluateurs soient « aveugles » à la condition expérimentale; BA : biais lié à l'attrition, façon des auteurs de rapporter et gérer l'attrition; BD : biais de détection, précision ou non des mesures de résultats, capacité de détection des outils utilisés; BR : biais dans la façon de rapporter, biais présent lorsque les auteurs ne rapportent pas tous les résultats en lien avec les objectifs annoncés ou lorsqu'une sélection est faite dans ce qui est rapporté par rapport à ce qui a été annoncé au départ dans le protocole; AS : autres sources de biais, comme la présence de conflit d'intérêts non déclaré, avoir des intérêts par rapport aux résultats (source de financement, rôle joué par les auteurs dans le développement ou la conception d'une intervention ou recevoir des redevances financières en lien avec le programme évalué).

### **Extraction des données**

Un formulaire normalisé fondé sur les formulaires existants a ensuite été utilisé (Zaza et al., 2000). Les données extraites comprenaient plusieurs catégories : le plan d'étude, la question de recherche, les caractéristiques de la population à l'étude, la stratégie d'échantillonnage et les critères d'inclusion. Les variables retenues étaient la procédure de retour au travail, la mesure de retour au travail et de sa durabilité ainsi que la comparaison entre les groupes expérimentaux et contrôles de l'effet des procédures sur la durabilité du retour au travail. La sélection des études, l'évaluation de la qualité et l'extraction des données ont été effectuées par rotation de paires d'examineurs

indépendants, réunis pour parvenir à un consensus. L'ensemble des évaluations a été examiné afin de garantir la cohérence et la fiabilité interévaluateur dans l'interprétation des critères pour chaque étape.

### **Synthèse des évidences**

La nature de la recherche dans ce domaine est caractérisée par la très grande hétérogénéité des types d'études, des types d'interventions, des populations échantillonnées, des méthodes statistiques et des contextes de travail. Cette hétérogénéité exclut l'utilisation de la méta-analyse. En conséquence, nous avons utilisé une approche de « synthèse des meilleures preuves » (*best evidence synthesis*) (Gragnano et al., 2018; Slavin, 1995), qui avait déjà été utilisée dans la recherche sur les interventions menées en milieu de travail pour le retour au travail (Franche et al., 2005). La synthèse des meilleures preuves repose sur trois aspects des preuves sur une question particulière : qualité, quantité et cohérence. La qualité fait référence à la qualité méthodologique des études pertinentes, la quantité au nombre d'études et la cohérence à celle des résultats d'une étude à l'autre. Les études portant sur la question de recherche ont été classées sur une échelle allant de preuves solides à aucune preuve (voir Tableau 4).



**Tableau 4**

*Directives pour la synthèse des meilleures preuves /  
Guidelines for best evidence Synthesis*

Niveau d'évidence	Qualité minimum	Quantité minimum	Cohérence des résultats
Haut	Très haute	2	Les études de très haute qualité sont toutes cohérentes ET au moins la moitié des études de haute qualité le sont également
Modéré	Haute	3	Toutes les études de haute qualité sont cohérentes OU
Limité	Haute	2	Au moins 66 % des études de très haute qualité sont cohérentes avec au moins la moitié des autres études de haute qualité
Mix	Haute	2	Deux études convergent vers les mêmes résultats
Insuffisant	Haute	1	S'il y a deux études, elles ne convergent pas sur les mêmes résultats. S'il y a trois études, seules deux sont cohérentes
Nul	Absence d'étude de <i>très haute ou haute qualité</i> sur le sujet		

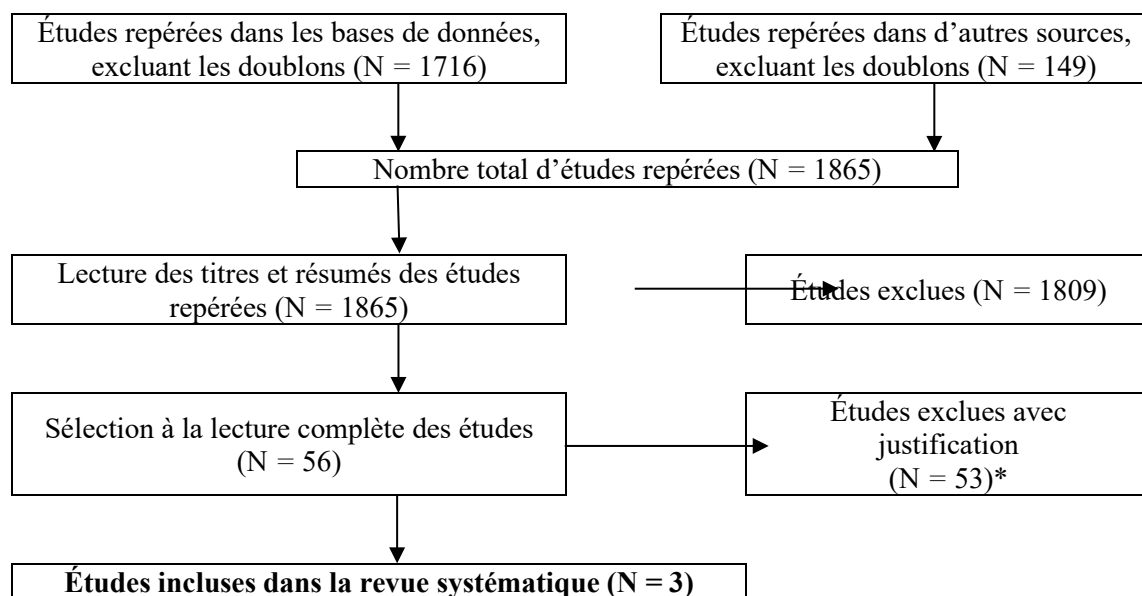
## Résultats

### Recherche documentaire et extraction des données

La recherche documentaire a mené à trouver 1865 études dont seulement 3 ont été retenues (voir Figure 1), avec une population totale de 435 participants dont les résultats de 337 d'entre eux ont pu être analysés.

**Figure 1**

*Diagramme de sélection des études (flow chart) / Study selection flow chart*



*Note.* \* L'exclusion des 53 études a été effectuée en raison de leur faible qualité; de l'absence de précision concernant la population étudiée; de l'absence de mesure concernant le retour au travail spécifiquement.

Les données des 3 études retenues ont été extraites (voir Tableau 5). Afin de répondre aux objectifs de l'étude, seules les données pertinentes ont été retranscrites, afin de permettre une lecture efficace et efficiente des articles.

**Tableau 5***Caractéristiques des études / Study Characteristics*

Études	Rebergen et al. (2010)	Milligan-Saville et al. (2017)	Tuckey et Scott (2014)
Pays et langue	Pays-Bas, anglais	Australie, anglais	Australie, anglais
Population	Médecins du travail (MT) et officiers de police; Problématique de santé mentale	Pompiers, secouristes et leurs managers; Problématique de santé mentale	Pompiers volontaires; Problématique de santé liée à un événement professionnel potentiellement traumatique.
Recrutement	Randomisation en deux groupes	ECR par grappes; les participants ont été randomisés avant le consentement	Contact initial et consentement; affectation aléatoire à l'une des conditions d'intervention
Devis	ECR, mesures pré et post. Vérification de l'adhérence des MT au programme et de l'effet de cette adhérence sur le retour au travail des policiers.	ECR, mesures pré et post. Vérification de l'impact du programme sur le retour au travail des secouristes et pompiers gérés par les managers suivant que ceux-ci ont reçu le RESPECT (I) ou non (C).	ECR, mesures pré et post. Mesure de l'effet du CIST sur 4 mesures : stress post-traumatique, détresse psychologique, qualité de vie et consommation d'alcool Comparaison avec groupe « éducation à la gestion du stress » et groupe contrôle.
Procédure intervention	Programme néerlandais de gestion des problématiques de santé mentale courante pour les médecins du travail.	Programme australien pour les managers : « RESPECT Manager Training Programme ».	Programme de débriefing de groupe, le CIST : « critical incident stress <i>debriefing</i> ». Le but des groupes CIST est de prévenir les troubles de stress post-traumatique et de promouvoir le retour à un fonctionnement normal dans le cadre du travail.

**Tableau 5***Caractéristiques des études / Study Characteristics (suite)*

Études	Rebergen et al. (2010)	Milligan-Saville et al. (2017)	Tuckey et Scott (2014)
Retour au travail	Premier et retour complet au travail = durée des congés de maladie dus à des problèmes de santé mentale courants, du moment de l'inclusion jusqu'au premier (partiel ou complet) et au retour complet au travail, respectivement; dans le même travail qu'avant le début du congé de maladie ou un travail avec un revenu égal	Retour complet au travail et les absences pour maladie consécutives au retour au travail et au traitement de suivi de six mois sont pris en compte.	Retour au travail avec un fonctionnement normal, mesuré par une bonne qualité de vie, une faible consommation d'alcool et de faibles niveaux de détresse psychologique et de stress post-traumatique.
Procédure groupe contrôle	Prise en charge habituelle, implication minimale du MT et accès facilité à un psychologue (traitement basé sur la thérapie cognitivo comportementale).	Prise en charge habituelle des absences liées aux problématiques de santé mentale par les managers.	Envoi des questionnaires pré et post-intervention, mais aucune intervention menée.
Effectifs	N = 213 E(D) : 125 E(A) : 112 C(D) : 115 C(A) : 101	N = 85 E(D) : 65 E(A) : 45 C(D) : 63 C(A) : 40	N = 67 E(A) : 20 C(A) : 19

*Note.* N : effectif total; E : Groupe Expérimental; C : Groupe contrôle; (D) : Effectif de départ; (A) : Effectif analysé.

### **Caractéristiques des études retenues**

Les études retenues (Milligan-Saville et al., 2017; Rebergen et al., 2010; Tuckey & Scott, 2014) sont des études primaires d'essais randomisés contrôlés, sur l'effet de différents programmes intervenant au sein des organisations avec au moins une mesure de

retour au travail à la suite de problématique de santé mentale. Pour les trois études, la qualité globale est satisfaisante (voir Tableau 2) et l'analyse des risques de biais n'a pas démontré de risque particulier (voir Tableau 1). Cependant, le risque de biais d'attrition de l'étude de Milligan-Saville et ses collègues (2017) (étude 2) et le risque de biais de performance pour deux des études (Milligan-Saville et al., 2017; Tuckey & Scott, 2014) sont présents (assignation qui n'est pas forcément faite à l'aveugle). Les études de Milligan-Saville et ses collaborateurs et de Tuckey et Scott (2014) présentent les résultats pré et post intervention, sur les groupes interventions et les groupes contrôles. Les études de Milligan-Saville et ses collaborateurs et de Tuckey et Scott ont été effectuées en Australie sur des populations de pompiers et de secouristes volontaires tandis que l'étude de Rebergen et ses collaborateurs (2010) a été effectuée aux Pays-Bas sur une population de policiers. Les programmes retenus pour les interventions (voir Tableau 5) sont reconnus dans chaque pays pour leur fiabilité et leur validité sur le plan scientifique.

### **Catégorisation des résultats**

Les résultats de cette analyse sont rapportés dans trois catégories principales sur les preuves des effets des procédures organisationnelles sur le retour au travail après une absence pour raison de santé mentale. La première concerne la durée de l'absence pour santé mentale. La seconde est reliée aux coûts associés à ces absences. La troisième est axée sur la qualité de vie et de relation avec la personne de retour au travail. D'autre part, le retour au travail est caractérisé par le premier retour et le retour complet dans le même travail qu'avant le début du congé de maladie ou un travail avec un revenu égal (Milligan-

Saville et al., 2017; Rebergen et al., 2010; Tuckey & Scott, 2014). Un suivi de six mois est pris en compte (Milligan-Saville et al., 2017). Seuls Tuckey et Scott (2014) traitent le retour au travail avec un fonctionnement normal en mesurant la qualité de vie, la consommation d'alcool et les niveaux de détresse psychologique et de stress post-traumatique.

### **Synthèse des évidences**

La durée de l'absence pour santé mentale est traitée dans les trois études, dont les procédures sont décrites dans le Tableau 6. La procédure de Rebergen et ses collègues (2010) intitulée *Management of common mental health problems by occupational physicians* promeut un rôle plus actif du médecin du travail en tant que conseiller facilitant le retour au travail d'un travailleur par rapport aux soins habituels (voir Tableau 6). Pour déterminer l'utilisation de la procédure, les chercheurs ont effectué une évaluation du processus dans lequel le respect de la procédure par le médecin du travail a été évalué et lié au retour au travail. Lorsque le médecin du travail observe et suit avec application les lignes directrices de la procédure, les résultats montrent une association statistiquement significative avec un délai plus court avant le retour au travail complet du travailleur (Rebergen et al., 2010). Dans le même sens, les travailleurs dont le médecin du travail avait régulièrement consulté le travailleur et le milieu de travail sont retournés au travail plus tôt, sans précision sur la durabilité de ce retour. Les résultats obtenus en observant correctement les lignes directrices indiquent que la procédure des médecins du travail devrait se concentrer particulièrement sur la communication et la consultation avec le travailleur et

l'organisation afin de réduire le temps d'absence de travail des travailleurs présentant des problèmes de santé mentale. En raison d'un manque de variabilité, des indicateurs potentiellement importants n'ont pas été pris en compte dans le modèle ou n'ont qu'une faible contribution, dont l'évaluation des symptômes de problématique de santé mentale, l'utilisation du questionnaire 4DSQ d'autoévaluation multidimensionnel de la détresse, la dépression, l'anxiété et la somatisation (Terluin et al., 2006) et l'investigation sur les attentes des personnes lors de leur retour au travail. L'utilisation peu fréquente de ces éléments essentiels du protocole peut être le résultat des difficultés rencontrées par le médecin du travail pour la mise en œuvre de celui-ci (Rebergen et al., 2010). D'autre part, la procédure du CISD pour « *critical incident stress debriefing* » soit le programme de débriefing de groupe (Tuckey & Scott, 2014) est associée à une consommation d'alcool moins importante un mois après la procédure par rapport au groupe contrôle, en tenant compte des niveaux de consommation avant le CISD. Cependant, cette différence n'est pas évidente lorsque le CISD est comparé à l'éducation et semble être le résultat d'une augmentation de la consommation d'alcool dans le groupe contrôle (Tuckey & Scott, 2014). Les taux d'absence pour problématique de santé mentale au cours des six mois précédant l'intervention et de la période de suivi de six mois ont augmenté de manière similaire dans le groupe contrôle et le groupe expérimental. Le nombre ou la fréquence des heures de congé de maladie standard ne différait pas entre les groupes (Milligan-Saville et al., 2017). Cependant, les congés de maladie liés au travail ont diminué significativement dans le groupe expérimental et augmenté dans le groupe contrôle.

Tableau 6

*Caractéristiques des procédures / Characteristics of procedures*

Procédure (origine)	Description de la procédure
(1) Rebergen et al. (2010)	Elle promeut un rôle plus actif du médecin du travail en tant que conseiller facilitant le retour au travail d'un travailleur par rapport aux soins habituels. Pour déterminer l'utilisation de la procédure, les chercheurs ont effectué une évaluation du processus dans lequel le respect de la procédure par le médecin du travail a été évalué et lié au retour au travail. Un ensemble d'indicateurs de performance est utilisé pour mesurer l'adhésion à la procédure et interprété comme des marqueurs de la qualité des soins. La procédure se concentre sur cinq concepts dans la gestion des problèmes de santé mentale courants.
	<p data-bbox="391 926 561 1136">Management of common mental health problems by occupational physicians.</p> <p data-bbox="391 1192 561 1367">(Netherlands Society of Occupational Medicine, NVAB)</p> <p data-bbox="591 926 1422 1031">(1) Orientation vers le problème : le médecin du travail reconnaît l'interaction entre le travailleur en souffrance et son environnement (travail, personnel et soins).</p> <p data-bbox="591 1041 1422 1178">(2) Classification simplifiée des problèmes de santé mentale courants, seulement quatre catégories : trouble d'adaptation (détresse, dépression nerveuse, épuisement professionnel), dépression, anxiété et autres troubles psychiatriques.</p> <p data-bbox="591 1188 1422 1514">(3) Interventions précoces et stimulantes du médecin du travail : le retour au travail dans le temps fait partie du processus de rétablissement, même si les problèmes de santé mentale communs ne sont pas liés au travail. Le médecin du travail est encouragé à agir en tant que conseiller, en appliquant des techniques cognitivo-comportementales aux travailleurs souffrant de stress ou de problèmes liés au travail. Ces interventions peuvent comprendre un traitement par orientation vers un travailleur social ou un psychologue.</p> <p data-bbox="591 1524 1422 1587">(4) Évaluation des délais : le médecin du travail agit comme gestionnaire de cas qui intervient lorsque le rétablissement stagne.</p> <p data-bbox="591 1598 1422 1705">(5) Prévention des rechutes, partie intégrante de la procédure : le travailleur est encouragé à subir une analyse des risques et suivre un plan d'action connexe.</p>



**Tableau 6***Caractéristiques des procédures / Characteristics of procedures (suite)*

Procédure (origine)	Description de la procédure
(2) Milligan-Saville et al. (2017)	RESPECT Manager Training Programme.
	(University of New South Wales' Workplace Mental Health Research Team and the Black Dog Institute)
	<p>Procédure divisée en sept sessions réparties sur deux mois, combinant des connaissances sur la santé mentale et sur l'amélioration de la communication à ce sujet, d'une durée de quatre heures par session. Trois phases la composent :</p> <p>(1) Première phase : concentrée sur les symptômes de la dépression, de l'anxiété, du stress post-traumatique et de l'abus d'alcool, et sur la manière dont ces conditions peuvent être reconnues sur le lieu de travail.</p> <p>(2) Deuxième phase : des réponses utiles à l'égard d'un subordonné ayant un problème de santé mentale identifié sont mises en contraste avec de mauvaises pratiques de gestion.</p> <p>(3) Des techniques de communication positive sont ensuite mises en œuvre dans le cadre de discussions de groupe. Une composante importante de cette troisième phase porte sur comment mettre en œuvre les principes de RESPECT lorsque le manager contacte un travailleur qui pourrait souffrir d'un problème de santé mentale. Ces principes sont les suivants : le contact régulier est essentiel; le plus tôt sera le mieux; soutien et empathie dans la communication; aide pratique, pas de psychothérapie; encourager la recherche d'aide; envisager les options de retour au travail; leur dire que la porte est toujours ouverte et organiser le prochain contact.</p>

**Tableau 6***Caractéristiques des procédures / Characteristics of procedures (suite)*

(3) Tuckey et Scott (2014)	<p>CISD « critical incident stress debriefing »</p> <p>(Mitchell, 1983 a,b)</p>	<p>Cette procédure est une méthode de débriefing de groupe. Elle est délivrée auprès des participants avant et après un événement traumatique. Cette procédure fait partie d'un programme plus vaste de gestion du stress à la suite d'un incident critique, intitulé CISM (<i>Critical Incident Stress Management</i>), qui comprend une gamme de services (éducation et formation à la gestion du stress avant l'incident, conseils individuels, CISD, soutien familial et intervention en cas de crise, orientation vers une thérapie psychologique après l'incident). Le CISD se compose de sept phases, menées successivement par un professionnel de la santé mentale, connaissant le processus de débriefing et avec le soutien d'un pair qui est un membre opérationnel de l'organisation.</p> <p>(1) Phase d'introduction : fixe les attentes et les règles de base.</p> <p>(2) Les quatre phases suivantes impliquent une discussion détaillée de ce qui s'est passé pendant l'évènement (le fait); des processus de pensée et de décision impliqués et les significations personnelles (la pensée); de l'éventail des réactions émotionnelles associées (la phase de réaction); et d'autres réactions ressenties (la phase symptomatique).</p> <p>(3) Phase d'éducation : symptômes potentiels et stratégies d'adaptation élaborées en même temps qu'une formation et une sensibilisation sur la façon de gérer les réactions.</p> <p>(4) Phase de réinsertion : le processus se termine par une discussion sur les questions relatives au retour à la vie quotidienne.</p> <p>Bien qu'il s'agisse d'une procédure liée à l'exposition à des incidents traumatiques et non d'une procédure spécifique de retour au travail, elle peut être utilisée pour promouvoir le retour au travail à un fonctionnement normal en matière de santé mentale (Edgelow et al., 2021), soit le résultat examiné dans la présente étude.</p>
----------------------------	---	---

Dans le même sens, les travailleurs dont le médecin du travail avait régulièrement consulté le travailleur et le milieu de travail sont retournés au travail plus tôt, sans précision sur la durabilité de ce retour. Les résultats obtenus en observant correctement les lignes directrices indiquent que la procédure des médecins du travail devrait se

concentrer particulièrement sur la communication et la consultation avec le travailleur et l'organisation afin de réduire le temps d'absence de travail des travailleurs présentant des problèmes de santé mentale. En raison d'un manque de variabilité, des indicateurs potentiellement importants n'ont pas été pris en compte dans le modèle ou n'ont qu'une faible contribution, dont l'évaluation des symptômes de problématique de santé mentale, l'utilisation du questionnaire 4DSQ d'autoévaluation multidimensionnel de la détresse, la dépression, l'anxiété et la somatisation (Terluin et al., 2006) et l'investigation sur les attentes des personnes lors de leur retour au travail. L'utilisation peu fréquente de ces éléments essentiels du protocole peut être le résultat des difficultés rencontrées par le médecin du travail pour la mise en œuvre de celui-ci (Rebergen et al., 2010).

D'autre part, la procédure du CISD pour « *critical incident stress debriefing* » soit le programme de débriefing de groupe (Tuckey & Scott, 2014) est associée à une consommation d'alcool moins importante un mois après la procédure par rapport au groupe contrôle, en tenant compte des niveaux de consommation avant le CISD. Cependant, cette différence n'est pas évidente lorsque le CISD est comparé à l'éducation et semble être le résultat d'une augmentation de la consommation d'alcool dans le groupe contrôle (Tuckey & Scott, 2014). Les taux d'absence pour problématique de santé mentale au cours des six mois précédant l'intervention et de la période de suivi de six mois ont augmenté de manière similaire dans le groupe contrôle et le groupe expérimental. Le nombre ou la fréquence des heures de congé de maladie standard ne différait pas entre les groupes (Milligan-Saville et al., 2017). Cependant, les congés de maladie liés au travail

ont diminué significativement dans le groupe expérimental et augmenté dans le groupe contrôle.

Les coûts associés à ces absences sont abordés dans la seconde étude (Milligan-Saville et al., 2017). Les auteurs indiquent que le coût des absences pour cause de santé mentale liée au travail est diminué lorsque les gestionnaires reçoivent la formation en santé mentale : pour 1 £ dépensée en formation en santé mentale des gestionnaires, le coût lié aux absences était réduit de 9,98 £ dans le groupe expérimental par rapport au groupe contrôle. D'autre part, Rebergen et ses collègues (2010) précisent que l'utilisation précise et appliquée de la procédure semble plus rentable, les coûts des soins de santé mentale étant plus faibles dans le groupe expérimental par rapport à des coûts relativement plus élevés avec le groupe de soins habituels (groupe contrôle).

D'après les résultats de Tuckey et Scott (2014), l'étude montre des effets principaux significatifs de la procédure de CISM pour la consommation d'alcool et la qualité de la vie. Ainsi, la consommation d'alcool a montré beaucoup plus de variabilité entre les conditions expérimentales : les pompiers du groupe CISM ont signalé une consommation d'alcool nettement inférieure à celle des pompiers des autres groupes, pré et post-intervention (Tuckey & Scott, 2014). Ensuite, après avoir pris en compte les scores obtenus avant la procédure, le groupe CISM était associé à des scores plus élevés de qualité de vie après l'intervention CISM par rapport à l'intervention d'éducation à la gestion du stress, mais pas le groupe contrôle. Enfin, les résultats post-intervention montrent que le

CISD n'a pas contribué de manière significative aux niveaux de stress post-traumatique ni de détresse psychologique (Tuckey & Scott, 2014). Après avoir suivi la formation RESPECT, les gestionnaires du groupe d'expérimental avaient des niveaux nettement plus élevés de connaissances sur la santé mentale qu'avant la formation (Milligan-Saville et al., 2017). Bien qu'il n'y ait pas eu de changement significatif dans les attitudes non stigmatisantes à l'égard de la santé mentale, les gestionnaires du groupe d'expérimental connaissaient beaucoup plus leur rôle et étaient plus en confiance dans la communication avec les employés en ce qui concerne les problématiques de santé mentale (Milligan-Saville et al., 2017). L'amélioration de la confiance initiale au moment de communiquer avec les employés concernant la santé mentale et les absences causées par une problématique de santé mentale était persistante et nettement supérieure dans le groupe intervention par rapport au groupe témoin. Au suivi de six mois, tous les gestionnaires du groupe d'expérimental ayant indiqué qu'ils avaient un employé en congé de maladie de longue durée pour cause de santé mentale ont déclaré avoir établi un contact précoce, comparé à 67 % des gestionnaires du groupe contrôle.

## **Discussion**

L'objectif principal de cette revue systématique était de déterminer si les procédures menées dans les organisations avaient un effet sur le retour au travail des personnels de sécurité publique. En s'intéressant à la prévention tertiaire de la santé mentale de cette population, soit aux procédures de retour au travail à la suite d'une absence sur le plan professionnel causée par un trouble mental, cette étude s'inscrit dans la poursuite des

travaux sur cette forme de prévention et tente de prévenir autant que possible la détresse humaine après l'apparition de symptômes (Hellemans et van de Leemput, 2012). L'évaluation de la qualité et du risque de biais des études a permis d'établir que la qualité globale de chacune d'elles est satisfaisante.

Les programmes de retour au travail portent soit sur le personnel de l'organisation soit les gestionnaires et les cadres (Milligan-Saville et al., 2017; Rebergen et al., 2010) soit directement sur l'employé (Tuckey & Scott, 2014), plutôt que sur le milieu de travail. Or, axer la formation des superviseurs sur les problématiques de santé mentale permet d'accroître leurs connaissances sur le sujet et ainsi de déployer des procédures plus efficaces et une meilleure communication lors du retour au travail de l'employé (Edgelow et al., 2021; Gayed et al., 2019). Au même titre que pour les personnes souffrant de lésions musculosquelettiques (Loisel et al., 2001), il est nécessaire de souligner l'importance d'inclure différents acteurs dans le processus de retour au travail. Dans leur modèle Loisel et collaborateurs (2001) ont décrit différents acteurs clés : l'employé blessé comme objectif principal, le lieu et le climat de travail par l'intermédiaire de l'employeur ou de collègues, l'assureur et les professionnels de la santé. Si tous les acteurs clés travaillent de concert et s'attaquent ensemble aux difficultés de ramener un employé blessé au travail, les résultats seront probablement améliorés. D'autre part, les programmes de retour au travail ne sont pas évalués sur leurs caractéristiques propres telles que le nombre de séances, la fonction de la personne en charge, les types d'interventions proposées. Or, la littérature suggère notamment que les programmes d'intervention sur la santé mentale

réalisés en plusieurs séances ont un impact plus grand que ceux d'une seule séance (Wild et al., 2020). Enfin, l'effet sur la durabilité du retour au travail de procédures spécifiques au retour au travail à la suite d'une absence due à une problématique de santé mentale n'est pas mesuré comparativement à l'effet de programmes plus larges d'intervention sur la santé mentale, comme le CISD (Tuckey & Scott, 2014). Cependant, les recherches récentes avancent la nécessité d'utiliser des programmes spécifiques, en particulier en prévention tertiaire, pour traiter activement les conditions de santé mentale (Edgelow et al., 2021).

L'évaluation du retour au travail est effectuée par diverses mesures : temps moyen de retour en plein temps au travail et pré et post intervention notamment sur des facteurs tels que le stress post-traumatique, le niveau de détresse psychologique, la qualité de vie en général et la consommation d'alcool. Les tailles d'effet étant faibles et non significatives, les résultats nous amènent à croire que les procédures des études sélectionnées n'ont pas d'effet direct sur le retour au travail de ces populations. Une des mesures, la consommation d'alcool, montre un effet significatif et fort sur la mesure finale de retour au travail après avoir vécu un stress (Tuckey & Scott, 2014). Cependant, cette seule mesure ne permet pas de déterminer l'impact réel de la procédure de retour au travail dans son ensemble. D'autre part, il serait pertinent de prendre en compte certaines variables modératrices, qui pourraient jouer un rôle dans la relation entre les procédures organisationnelles et le retour au travail. Il a été constaté qu'inclure la culture et l'environnement de travail dans les procédures liées au traitement des problématiques de

santé mentale fait partie des stratégies efficaces visant à améliorer les conditions de travail des employés, en particulier pour les personnels de sécurité publique (Dollard et al., 1999; Szeto et al., 2019; Winefield et al., 1998).

Finalement, les procédures efficaces recensées dans les trois études démontrent : la priorité de la communication et de l'inclusion de tous les acteurs d'une organisation dans le processus de retour au travail durable; l'enjeu du suivi exemplaire de la procédure établie en amont, par les membres de l'organisation, tels les médecins du travail ou les gestionnaires; et enfin, l'impact d'une meilleure confiance et connaissance de son rôle et des problématiques de santé mentale, sur l'efficacité du gestionnaire ou du médecin du travail, dans la procédure de retour au travail. Les résultats de cette revue systématique montrent l'importance de valider les effets des procédures organisationnelles sur le retour au travail avant de s'en servir dans les organisations. Une procédure plus claire, plus uniforme, adaptée à la population concernée et axée uniquement sur le retour au travail, pourrait également amener des résultats probants. Enfin, la mesure du retour au travail mériterait d'être uniformisée et catégorisée, au moins en fonction du type de problématique ayant mené à l'arrêt et du type de fonction dans laquelle la personne revient.

### **Pistes de recherches futures**

D'abord, les recherches futures pourraient proposer des interventions spécifiques concernant des facteurs organisationnels tels que le climat de travail du personnel de



sécurité publique. Un plus grand nombre d'études primaires permettraient de récolter des résultats de meilleure qualité et tirer des conclusions plus solides. D'autre part, la mesure de retour au travail nécessite d'être éclaircie afin d'en proposer une mesure unique ou du moins uniforme à un corps de métier. Cette mesure pourrait consister en plusieurs aspects, tant du point de vue organisationnel que de celui de la santé de la personne, incluant par exemple une mesure longitudinale de la détresse et du bien-être psychologique au travail, à partir de la date de retour au travail à temps plein. Enfin, il existe des guides généralistes de prévention des problématiques de santé mentale liée au travail dont la qualité a été évaluée et validée (Nexø et al., 2018). Le développement d'un guide de procédures organisationnelles de retour au travail spécifique aux milieux de sécurité publique pourrait être envisagé par les recherches futures. Étant donné la variété des conditions de travail à l'origine des problématiques de santé mentale, la spécificité des futures procédures mises en œuvre devrait se rapprocher davantage du milieu de travail lui-même.

D'autres recommandations sont également à considérer : les interventions de retour au travail doivent non seulement mettre l'accent sur la réadaptation physique des employés blessés, mais également les impliquer émotionnellement ou psychologiquement dès que possible après l'apparition des problèmes de santé mentale (Corbière & Shen, 2007). Étant donné le climat de doute et de méfiance qui règne parfois sur le lieu de travail à la suite d'une problématique de santé mentale, une telle blessure peut être l'occasion de renforcer les relations de l'organisme avec la personne (Corbière et al., 2014, 2018). Les employés absents du lieu de travail devraient être tenus informés de ce qui se passe au

sein de celui-ci, particulièrement en ce qui concerne leur retour au travail. Cette communication semble faciliter leur processus de retour au travail (Corbière & Shen, 2007; Negrini et al., 2018). L'essentiel est que les efforts de communication, les préoccupations et les soins de la société peuvent exercer une influence positive sur tous les aspects de l'expérience de l'employé, y compris la préparation de son retour au travail (Franche & Krause, 2002).

### **Limites**

Bien que la présente revue systématique contribue à l'avancement des connaissances sur l'effet des procédures organisationnelles de retour au travail des travailleurs des milieux de sécurité publique, elle comporte néanmoins plusieurs limites. Le nombre d'études incluses est réduit ( $k = 3$ ) ce qui augmente le risque de biais et ne permet pas la réalisation d'une méta-analyse. Par exemple, une recherche axée sur des revues spécialisées dans les milieux de sécurité publique pourrait peut-être permettre une plus grande sélection d'études.

Les qualités propres aux trois études sélectionnées comportent également des limites. L'absence d'uniformisation de la mesure du retour au travail comme de l'intervention rend la mesure d'une taille d'effet globale plus complexe et dans le cas présent, non significative. De plus, les guides suivis pour la mise en œuvre des procédures ne sont pas précisés et l'une d'elles est liée à un programme d'intervention en santé mentale à la suite de l'exposition à des incidents traumatiques et non spécifiques au retour au travail. Les

études présentent également des tailles d'échantillon inégales et de petites tailles dans le cas de deux d'entre elles (Milligan-Saville et al., 2017; Tuckey & Scott, 2014) et entre les groupes contrôles et expérimentaux, rendant difficile l'observation de différence significative (faible puissance statistique) d'une part, la possibilité de contrôler les variables confondantes d'autre part et finalement, limitent la généralisation des résultats.

### **Conclusion**

Les recherches sur le lien entre la santé des travailleurs et leur climat de travail ont fortement évolué ces dernières années. La présente étude avait pour principal objectif de vérifier l'effet des procédures organisationnelles dans le cadre du retour au travail à la suite d'une problématique de santé mentale, chez les personnels de sécurité publique. La principale conclusion de cette revue systématique est que les procédures actuelles ont un effet significatif limité sur le retour au travail durable des travailleurs de ces milieux. La seconde conclusion porte sur la mesure du retour au travail et sur les variables qui la définissent. Celles-ci varient d'une étude à l'autre et ne permettent pas de généraliser les résultats obtenus. Les recherches futures devraient s'orienter vers l'acquisition de connaissances sur le retour au travail et ses composantes organisationnelles dans les milieux de sécurité publique, sur la création de programmes et des stratégies favorisant et concentrant ses effets sur le retour au travail durable des employés de ces milieux. Enfin, les recherches futures devraient se diriger davantage vers des études randomisées avec des comparaisons entre les programmes menés et ce qui est mis en place actuellement dans les milieux de travail. Le retour au travail durable nécessite une attention particulière pour

permettre la résolution complète des problèmes auxquels se heurtent les milieux de sécurité publique. Dans certains cas, l'organisation devrait faire preuve de plus de souplesse quant aux objectifs de retour au travail si des tâches modifiées de manière permanente rendent le retour au travail durable. Comme le mentionnent Randall et Buys (2013), pour les blessures psychologiques des mécanismes sont particulièrement nécessaires pour garantir le maintien du retour au travail et la résolution de problématiques organisationnelles de rechute. Sous la forme de procédure, ceux-ci comprennent des systèmes permettant de détecter rapidement le retour de problèmes de santé mentale et de relancer rapidement le processus afin de garantir la continuité du travail. Une surveillance sur une longue période est bénéfique pour les maladies psychologiques. En particulier, toutes les parties prenantes sur le lieu de travail doivent comprendre la nature à long terme des problèmes de santé mentale pour favoriser un retour au travail durable.

## Références

- Alavi, H., & Oxley, J. (2013). *A snapshot review: Return to work and occupational illness and injury rehabilitation* (Rapport de recherche n°: 0513-22.12-R1C). Institute for safety, compensation and recovery research & Monash University Accident Research Centre.
- Association des commissions des accidents du travail du Canada. (2017). *Statistiques nationales des accidents, maladies et décès professionnels*, Rapport 2015-2017 de l'ACATC.
- Black, C. M. (2008). *Working for a healthier tomorrow: Dame Carol Black's review of the health of Britain's working age population*. The Stationery Office.
- Boiral, O. (2012). ISO 9000 and organizational effectiveness: A systematic review. *Quality Management Journal*, 19(3), 16-37. <https://doi.org/10.1080/10686967.2012.11918071>
- Brouwer, S., Reneman, M. F., Bültmann, U., van der Klink, J. J., & Groothoff, J. W. (2010). A prospective study of return to work across health conditions: perceived work attitude, self-efficacy and perceived social support. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(1), 104-112. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9214-z>
- Cancelliere, C., Donovan, J., Stockendahl, M. J., Biscardi, M., Ammendolia, C., Myburgh, C., & Cassidy, J. D. (2016). Factors affecting return to work after injury or illness: Best evidence synthesis of systematic reviews. *Chiropractic & Manual Therapies*, 24(1), Article 32. <https://doi.org/10.1186/s12998-016-0113-z>
- Carleton, R. N., Afifi, T. O., Turner, S., Taillieu, T., Duranceau, S., LeBouthillier, D. M., Sareen, J., Ricciardelli, R., MacPhee, R. S., Groll, D., Hozempa, K., Brunet, A., Weekes, J. R., Griffiths, C. T., Abrams, K. J., Jones, N. A., Beshai, S., Cramm, H. A., Dobson, K. S., ... Asmundson, G. J. G. (2018). Mental disorder symptoms among public safety personnel in Canada. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 63(1), 54-64. <https://doi.org/10.1177/0706743717723825>
- Centre for Reviews and Dissemination. (2009). *Systematic reviews: CRD's guidance for undertaking reviews in health care*. Centre for Reviews and Dissemination, University of York. [https://www.york.ac.uk/media/crd/Systematic\\_Reviews.pdf](https://www.york.ac.uk/media/crd/Systematic_Reviews.pdf)

- Centre hospitalier universitaire de Québec (CHU). (2015). *11 questions pour interpréter les essais comparatifs avec randomisation*. Traduction libre de l'échelle d'Olivo et al. (2008) de l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux du Québec. [http://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/DocuMetho/CASP\\_ECR\\_FR2013\\_V14012015.pdf](http://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/DocuMetho/CASP_ECR_FR2013_V14012015.pdf)
- Corbière, M., Bergeron, G., Negrini, A., Coutu, M. F., Samson, E., Sauvé, G., & Lecomte, T. (2018). Employee perceptions about factors influencing their return to work after a sick-leave due to depression. *Journal of Rehabilitation*, 84(3), 3-13.
- Corbière, M., & Shen, J. (2007). A systematic review of psychological return-to-work interventions for people with mental health problems and/or physical injuries. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 261-288. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2006-0025>
- Corbière, M., Villotti, P., Toth, K., & Waghorn, G. (2014). La divulgation du trouble mental et les mesures d'accommodements de travail : deux facteurs du maintien en emploi des personnes aux prises avec un trouble mental grave. *L'Encéphale*, 40(Suppl. 2), S91-S102. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2014.04.006>
- Cullen, K. L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P. A., Hogg-Johnson, S., Kristman, V., Laberge, M., McKenzie, D., Newnam, S., Palagyi, A., Ruseckaite, R., Sheppard, D. M., Shourie, S., Steenstra, I., van Eerd, D., & Amick III, B. C. (2018). Effectiveness of workplace interventions in return-to-work for musculoskeletal, pain-related and mental health conditions: An update of the evidence and messages for practitioners. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9690-x>
- Demou, E., Smith, S., Bhaskar, A., Mackay, D. F., Brown, J., Hunt, K., Vargas-Prada, S., & Macdonald, E. B. (2018). Evaluating sickness absence duration by musculoskeletal and mental health issues: A retrospective cohort study of Scottish healthcare workers. *BMJ Open*, 8(1), Article e018085. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-018085>
- De soir, E., Daubechies, F., & Van den steene, P. (2012). *Stress et trauma dans les services de police et de secours*. Édition Maklu.
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., & Winefield, A. H. (1999). Predicting work stress compensation claims and return to work in welfare workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 279-287. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.279>
- Edgelow, M., Scholefield, E., McPherson, M., Mehta, S., & Ortlieb, A. (2021). A review of workplace mental health interventions and their implementation in public safety organizations. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95, 645-664. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01772-1>

- Etuknwa, A., Daniels, K., & Eib, C. (2019). Sustainable return to work: A systematic review focusing on personal and social factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29, 679-700. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09832-7>
- Franché, R. L., Cullen, K., Clarke, J., Irvin, E., Sinclair, S., Frank, J., & Institute for Work and Health (IWH) (2005). Workplace-based return-to-work interventions: A systematic review of the quantitative literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 607-631. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8038-8>
- Franché, R. L., & Krause, N. (2002). Readiness for return to work following injury or illness: Conceptualizing the interpersonal impact of health care, workplace, and insurance factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 12(4), 233-256. <https://doi.org/10.1023/A:1020270407044>
- Furlan, A. D., Gnam, W. H., Carnide, N., Irvin, E., Amick, B. C., DeRango, K., McMaster, R., Cullen, K., Slack, T., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2012). Systematic review of intervention practices for depression in the workplace. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(3), 312-321. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9340-2>
- Gallagher, R. M., Rauh, V., Haugh, L. D., Milhous, R., Callas, P. W., Langelier, R., McClallen, M., & Frymoyer, J. (1989). Determinants of return-to-work among low back pain patients. *Pain*, 39(1), 55-67. [https://doi.org/10.1016/0304-3959\(89\)90175-9](https://doi.org/10.1016/0304-3959(89)90175-9)
- Galland, R. (2018). *Les facteurs de succès de la réintégration au travail d'un policier diagnostiqué avec un trouble de stress post-traumatique*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Trois-Rivières, QC.
- Gayed, A., LaMontagne, A. D., Milner, A., Deady, M., Calvo, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2019). A new online mental health training program for workplace managers: Pre-post pilot study assessing feasibility, useability and possible effectiveness. *JMIR Mental Health* 5(3), Article e10517. <https://doi.org/10.2196/10517>
- Gersons, B., & Carlier, I. (1992). Post-traumatic stress disorder: The history of a recent concept. *British Journal of Psychiatry*, 161(6), 742-748. <https://doi.org/10.1192/bjp.161.6.742>
- Gersons, B., & Carlier, I. (1994). Treatment of work-related trauma in police officers: Post-traumatic stress disorder and post-traumatic decline. Dans M. B. Williams & J. F. Sommer (Éds), *Handbook of post-traumatic therapy: A practical guide to intervention, treatment and research* (pp. 325-333). Greenwood Press.

- Gragnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M., & Corbière, M. (2018). Common psychosocial factors predicting return to work after common mental disorders, cardiovascular diseases, and cancers: A review of reviews supporting a cross-disease approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(2), 215-231. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9714-1>
- Hellemans, C., & van de Leemput, C. (2012). Stress et mal-être au travail. Dans P. Gilbert & J. Allouche (Éds), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 1428-1434). Vuibert.
- Higgins, J. P. T., & Green, S. (Éds) (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions version 5.1.0 [updated March 2011]*. The Cochrane Collaboration. Disponible à [www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org)
- Hoefsmit, N., Houkes, I., Boumans, N., Noben, C., Winkens, B., & Nijhuis, F. J. (2016). The effectiveness of an intervention to enhance cooperation between sick-listed employees and their supervisors (COSS). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(2), 229-236. <https://doi.org/10.1007/s10926-015-9606-1>
- Jahnke, S. A., Poston, W. S., Jitnarin, N., & Haddock, C. K. (2012). Health concerns of the US fire service: Perspectives from the firehouse. *American Journal of Health Promotion*, 27(2), 111-118. <https://doi.org/10.4278/ajhp.110311-QUAL-109>
- Jensen, C., Jensen, O. K., & Nielsen, C. V. (2012). Sustainability of return to work in sick-listed employees with low-back pain. Two-year follow-up in a randomized clinical trial comparing multidisciplinary and brief intervention. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 13(1), Article 156. <https://doi.org/10.1186/1471-2474-13-156>
- Jones, S. (2017). Describing the mental health profile of first responders: A systematic review. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 23(3), 200-214. <https://doi.org/10.1177/1078390317695266>
- Kelly, A. (2012). A supportive, ability-focused return-to-work program can provide substantial benefits for employees and employers alike. *Plans Trusts*, 30(6), 8-12. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09832-7>
- Killip, S. (2018). *Identifying predictors of return to work and unique aspects of disability management in first responders affected by musculoskeletal injuries and mental health* [Mémoire de maîtrise, McMaster University]. <http://hdl.handle.net/11375/24100>



- Kleim, B., & Westphal, M. (2011). Mental health in first responders: A review and recommendation for prevention and intervention strategies. *Traumatology*, 17(4), 17-24. <https://doi.org/10.1177/1534765611429079>
- Krause, N., Dasinger, L. K., & Neuhauser, F. (1998). Modified work and return to work: A review of the literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 8(2), 113-139. <https://doi.org/10.1023/A:102301562>
- Krause, N., Frank, J. W., Dasinger, L. K., Sullivan, T. J., & Sinclair, S. J. (2001). Determinants of duration of disability and return-to-work after work-related injury and illness: Challenges for future research. *American Journal of Industrial Medicine*, 40(4), 464-484. <https://doi.org/10.1002/ajim.1116>
- Lammerts, L., Schaafsma, F. G., Eikelenboom, M., Vermeulen, S. J., van Mechelen, W., Anema, J. R., & Penninx, B. W. (2016). Longitudinal associations between biopsychosocial factors and sustainable return to work of sick-listed workers with a depressive or anxiety disorder. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(1), 70-79. <https://doi.org/10.1007/s10926-015-9588-z>
- LaTourrette, T., Loughran, D. S., & Seabury, S. A. (2008). *Occupational safety and health for public safety employees: Assessing the evidence and the implications for public policy*. Rand Corporation. [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2008/RAND\\_MG792.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2008/RAND_MG792.pdf)
- Lavis, J., Davies, H., Oxman, A., Denis, J. L., Golden-Biddle, K., & Ferlie, E. (2005). Towards systematic reviews that inform health care management and policy-making. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(Suppl. 1), 35-48. <https://doi.org/10.1258/1355819054308549>
- Lilly, M. M., & Allen, C. E. (2015). Psychological inflexibility and psychopathology in 9-1-1 telecommunicators. *Journal of Traumatic Stress*, 28(3), 262-266. <https://doi.org/10.1002/jts.22004>
- Loisel, P., Buchbinder, R., Hazard, R., Keller, R., Scheel, I., van Tulder, M., & Webster, B. (2005). Prevention of work disability due to musculoskeletal disorders: The challenge of implementing evidence. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 507-524. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8031-2>
- Loisel, P., Durand, M. J., Berthelette, D., Vézina, N., Baril, R., Gagnon, D., Larivière, C., & Tremblay, C. (2001). Disability prevention – New paradigm for the management of occupational back pain. *Disease Management and Health Outcomes*, 9(7), 351-360. <https://doi.org/10.2165/00115677-200109070-00001>

- Marmar, C. R., McCaslin, S. E., Metzler, T. J., Best, S., Weiss, D. S., Fagan, J., Liberman, A., Pole, N., Otte, C., Yehuda, R., Mohr, D., & Neylan, T. (2006). Predictors of posttraumatic stress in police and other first responders. *New York Academy of Sciences*, 1071, 1-18. <https://doi.org/10.1196/annals.1364.001>
- Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., Bryant, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., & Harvey, S. B. (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: A cluster randomised controlled trial. *The Lancet Psychiatry*, 4(11), 850-858. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(17\)30372-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(17)30372-3)
- Nastasia, I., Durand, M. J., Coutu, M. F., Collinge, C., & Cibotaru, A. (2017). *Pratiques des milieux de travail pour assurer un retour en emploi sain et durable*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Negrini, A., Corbière, M., Lecomte, T., Coutu, M.-F., Nieuwenhuijsen, K., St-Arnaud, L., Durand, M.-J., Gragnano, A., & Berbiche, D. (2018). How can supervisors contribute to the return to work of employees who have experienced depression? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(2), 279-288. <https://doi.org/10.1007%2Fs10926-017-9715-0>
- Negrini, A., Corbière, M., Dubé, J., Gragnano, A., Busque, M.-A., Lebeau, M., Brondino, M., & Vila Masse, S. (2020). *Quels sont les déterminants du retour au travail durable des travailleurs seniors ayant subi une lésion psychologique ou physique?* Rapport R-1116, Montréal, IRSST, 85pp. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1116.pdf>
- Nexø, M. A., Kristensen, J. V., Grønvad, M. T., Kristiansen, J., & Poulsen, O. M. (2018). Content and quality of workplace guidelines developed to prevent mental health problems: results from a systematic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(5), 443-457. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3731>
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J. H. A., Siemerink, J. C., & Tummers-Nijssen, D. (2003). Quality of rehabilitation among workers with adjustment disorders according to practice guidelines: A retrospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(Suppl. 1), 21-25. [https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl\\_1.i21](https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i21)
- Randall, C., & Buys, N. (2013). Managing occupational stress injury in police services: A literature review. *International Public Health Journal*, 5(4), 413-425.

- Rebergen, D. S., Bruinvels, D. J., Bos, C. M., van der Beek, A. J., & van Mechelen, W. (2010). Return to work and occupational physicians' management of common mental health problems-process evaluation of a randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(6), 488-498. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3084>
- Reichard, A. A., & Jackson, L. L. (2010). Occupational injuries among emergency responders. *American Journal of Industrial Medicine*, 53(1), 1-11. <https://doi.org/10.1002/ajim.20772>
- Robinson, H. M., Sigman, M. R., & Wilson, J. P. (1997). Duty-related stressors and PTSD symptoms in suburban police officers. *Psychological Reports*, 81(3), 835-845. <https://doi.org/10.2466/pr0.1997.81.3.835>
- Rosine, L. (1992). *L'exposition aux incidents graves : quelles en sont les conséquences pour les agents correctionnels canadiens?* FORUM - Recherche sur l'actualité correctionnelle, 4(1), <http://www.csc-scc.gc.ca/research/forum/e041/e041m-fra.shtml>
- Safe Work Australia. (2016). *Return to Work Survey. 2016 Summary Research Report (Australia and New Zealand)*, Social Research Centre. [https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1703/return-to-work-survey-2016-summary-research-report\\_0.pdf](https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1703/return-to-work-survey-2016-summary-research-report_0.pdf)
- Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: Elaboration and explanation. *BMJ*, 349, Article g7647. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>
- Slavin, R. E. (1995). Best evidence synthesis: An intelligent alternative to meta-analysis. *Journal of Clinical Epidemiology*, 48(1), 9-18. [https://doi.org/10.1016/0895-4356\(94\)00097-a](https://doi.org/10.1016/0895-4356(94)00097-a)
- Szeto, A., Dobson, K. S., & Knaak, S. (2019). The road to mental readiness for first responders: A meta-analysis of program outcomes. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 64(Suppl. 1), 18S-29S. <https://doi.org/10.1177/0706743719842562>
- Terluin, B., van Marwijk, H. W., Adèr, H. J., de Vet, H. C., Penninx, B. W., Hermens, M. L., van Boeijen, C. A., van Balkom, A. J., van der Klink, J. J., & Stalman, W. A. (2006). The Four-Dimensional Symptom Questionnaire (4DSQ): A validation study of a multidimensional self-report questionnaire to assess distress, depression, anxiety and somatization. *BMC Psychiatry*, 6(1), Article 34. <https://doi.org/10.1186/1471-244x-6-34>

- Tjulin, Å., MacEachen, E., & Ekberg, K. (2010). Exploring workplace actors experiences of the social organization of return-to-work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(3), 311-321. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9209-9>
- Tuckey, M. R., & Scott, J. E. (2014) Group critical incident stress debriefing with emergency services personnel: A randomized controlled trial. *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal*, 27(1), 38-54. <https://doi.org/10.1080/10615806.2013.809421>
- van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & van Dijk, F. J. (2003). Reducing long-term sickness absence by an activating intervention in adjustment disorders: A cluster randomised controlled design. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(6), 429-437. <https://doi.org/10.1136/oem.60.6.429>
- van Oostrom, S., van Mechelen, W., Terluin, B., de Vet, H., & Anema, J. (2009). A participatory workplace intervention for employees with distress and lost time: A feasibility evaluation within a Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 19(2), 212-222. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9170-7>
- Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* The Stationery Office.
- Wald, J., & Taylor, S. (2009). Work impairment and disability in Posttraumatic Stress Disorder: A review and recommendations for psychological injury research and practice. *Psychological Injury and Law*, 2(3-4), 254-262. <https://doi.org/10.1007/s12207-009-9059-y>
- Wild, J., El-Salahi, S., & Esposti, M. D. (2020). The effectiveness of interventions aimed at improving well-being and resilience to stress in first responders: A systematic review. *European Psychologist*, 25(4), 252-271. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000402>
- Winefield, A. H., Forgan, R. E., & Dollard, M. F. (1998). Five-year evaluation of a work stress intervention program. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14(2), 159-165. <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.981111194>
- Young, A. E., Roessler, R. T., Wasiak, R., McPherson, K. M., van Poppel, M. N., & Anema, J. R. (2005). A developmental conceptualization of return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 557-568. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8034-z>
- Zaugg, V., Savoldelli, V., Sabatier, B., & Durieux, P. (2014). Améliorer les pratiques et l'organisation des soins : méthodologie des revues systématiques. *Santé publique*, 26(5), 655-667. <https://doi.org/10.3917/spub.145.0655>

Zaza, S., Wright-De Agüero, L. K., Briss, P. A., Truman, B. I., Hopkins, D. P., Hennessy, M. H., Sosin, D. M., Anderson, L., Carande-Kulis, V. G., Teutsch, S. M., & Pappaioanou, M. (2000). Data collection instrument and procedure for systematic reviews in the Guide to Community Preventive Services. *American Journal of Preventive Medicine*, 18(1), 44-74. [https://doi.org/10.1016/s0749-3797\(99\)00122](https://doi.org/10.1016/s0749-3797(99)00122)

**Article scientifique 2**  
Élaboration de l'échelle du climat de travail en contexte policier :  
premières preuves de validité

**Élaboration de l'échelle du climat de travail en contexte policier :  
premières preuves de validité<sup>1</sup>**

[Development of the scale of work climate in a police context: first evidence of  
validity]

Clémence Emeriau-Farges<sup>1</sup>, Andrée-Ann Deschênes<sup>2</sup>, Eric Frenette<sup>3</sup> et Marc  
Dussault<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Clémence Emeriau-Farges, M. Sc., Ph. D.(c); Université du Québec à Trois-Rivières,  
Clemence.Emeriau-Farges@uqtr.ca.

<sup>2</sup> Andrée-Ann Deschênes, Ph. D.; Université du Québec à Trois-Rivières, Andree-  
Ann.Deschenes@uqtr.ca.

<sup>3</sup> Eric Frenette, Ph. D., Université Laval, Eric.Frenette@fse.ulaval.ca.

<sup>4</sup> Marc Dussault, Ph. D.; Université du Québec à Trois-Rivières; Marc.Dussault@uqtr.ca.

**Adresse de correspondance :** Clémence Emeriau-Farges, M. Sc., Ph. D.(c); Université  
du Québec à Trois-Rivières; 3351, boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières, QC, G9A  
5H7; Clemence.Emeriau-Farges@uqtr.ca

---

<sup>1</sup> Cet article a été soumis dans la *Revue Québécoise de Psychologie*.

## Résumé

**Introduction** : Des études sur le travail de la police suggèrent qu'un climat de travail sain est associé à des états et des attitudes psychologiques telles que le bien-être, la satisfaction au travail, l'engagement et la participation au travail. Il est donc pertinent de s'intéresser aux échelles de mesure qui peuvent être utiles à cet égard. **Objectif et méthode** : Considérant la nature spécifique du climat de travail à chaque organisation, l'étude vise ainsi à développer *l'Échelle du Climat de Travail en contexte Policier* (ÉCTP) à partir des étapes suivantes : (1) la détermination de l'objet de mesure; (2) la génération des items; (3) la détermination de l'échelle de mesure; (4) la vérification de la clarté des items auprès d'un échantillon d'experts; et (5) la vérification de la structure factorielle auprès de la population cible. **Résultats** : Les participants sont 121 policiers canadiens. 23 items composent l'ÉCTP, évalués sur une échelle de type Likert en 6 points. L'analyse de la consistance interne des dimensions démontre un haut niveau de fidélité de l'échelle. Les résultats des analyses factorielles confirmatoires soutiennent une structure à quatre dimensions qui possèdent des indices de cohérence interne satisfaisants : les pratiques de soutien organisationnel, la perception de la tâche, le rôle dans l'équipe de travail ainsi que les relations dans l'équipe de travail. **Conclusion** : Cette échelle semble bien adaptée pour décrire le climat de travail policier selon les indices d'ajustement rapportés. Les pistes d'utilisation seront discutées.

*Mots-clés* : élaboration d'échelle de mesure, preuve de validité, policiers, climat de travail.



### Abstract

**Introduction:** Studies of police work suggest that a healthy work climate is associated with psychological states and attitudes such as well-being, job satisfaction, commitment and job involvement. It is therefore relevant to look at measurement scales that may be useful in this respect. **Objective and method:** Considering the specific nature of each organization's work climate, this study aims to develop the *Police Work Climate Scale* (PWCS), based on the following steps: (1) identification of the object of measurement, (2) item generation, (3) identification of the measurement scale, (4) verification of item clarity with a sample of experts, and (5) verification of the factor structure with the target population. **Results:** The participants were 121 Canadian police officers. The PWCS consists of 23 items, evaluated on a 6-point Likert-type scale. Internal consistency analysis of the dimensions showed a high level of scale fidelity. The results of confirmatory factor analyses support a four-dimensional structure with satisfactory internal consistency indices: organizational support practices, task perception, work team role and work team interpersonal relations. **Conclusion:** This scale seems well suited to describing the police work climate, according to the reported adjustment indices. Possible applications will be discussed.

*Keywords:* work climate, police officers, scale, test development, evidence of validity.

## 1. Introduction

Bien que son étude constitue un courant prédominant de la psychologie du travail depuis les années 60, le climat de travail a fait l'objet d'une attention considérable dans la recherche organisationnelle ces dernières années (Brunet & Savoie, 2016; Knutsen, 2019; Koritzinsky, 2015; Kuenzi, 2008; Kuenzi & Schminke, 2009; Lone et al., 2017; Schneider et al., 2013; Sharma, 2013; Trinkner et al., 2016). La littérature scientifique en comportement organisationnel adopte généralement la définition concevant le climat de travail comme un ensemble d'attributs organisationnels objectifs et de perceptions partagées en regard des politiques, des pratiques et des procédures, récompensées, encouragées et attendues par l'organisation (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider & Reichers, 1983). Toutefois, une autre interprétation, basée sur une approche structurelle, définit le climat de travail comme une caractéristique organisationnelle décrivant la relation entre l'organisation et ses acteurs, mesurée par la perception qu'ont ses derniers de la façon d'être traité dans et par l'organisation (Brunet & Savoie, 2016; Moran & Volkwein, 1992; Roy et al., 1994).

Malgré une complexité de définition conceptuelle largement étayée dans la littérature (Thumin & Thumin, 2011; Verbeke et al., 1998), il demeure que les effets du climat de travail sont nombreux et de divers niveaux. D'ordre individuel, la perception d'une personne de son climat de travail peut affecter sa satisfaction au travail, son intention de rester ou quitter l'organisation, les comportements de civilité et d'absentéisme et sa santé psychologique au travail (Brunet & Savoie, 2016). Sur le plan organisationnel, son

influence est notable sur l'efficacité organisationnelle, l'innovation, le développement et l'ouverture au changement (Arvidsson et al., 2006; Eby et al., 2000; Haffar et al., 2014; Knutsen, 2019; Schneider et al., 2013).

Les recherches montrent que le climat de travail est lié aux performances des individus et des unités dans un large éventail d'organisations et de domaines de travail, notamment dans la police (Kuenzi & Schminke, 2009; Kuo, 2015; Lone et al., 2017; Nalla et al., 2011; Nima et al., 2014; Schneider et al., 2013; Shane, 2010). Or ces facteurs individuels et organisationnels affectent généralement les performances professionnelles (Christian et al., 2011; Cropanzano & Mitchell, 2005). Il est impératif de garantir la qualité des environnements de travail de manière à permettre aux systèmes de police d'exercer leurs fonctions de maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité publique, de prévention et répression des crimes et infractions aux lois et aux règlements municipaux et de recherche de leurs auteurs (Gouvernement du Québec, 2020). À cet égard, plusieurs stratégies ont été employées ces dernières années par le système canadien de sécurité publique pour tenter de stimuler et de maintenir la création d'environnements de travail plus sains (Goodale, 2019). La création d'environnements de travail plus sains est désormais une priorité, et la mesure de la qualité des environnements de travail fait désormais partie des politiques internes des organisations canadiennes de sécurité publique (Gouvernement du Québec, 2019). À la lumière de ces constats, il est primordial de s'intéresser aux échelles de mesure qui peuvent notamment démontrer une capacité à prévoir les résultats stratégiques, tant au niveau individuel (satisfaction, engagement,

santé au travail) qu'au niveau organisationnel (performance, qualité des services policiers).

Cependant et malgré son intérêt appliqué, ce champ d'études est encore peu exploré dans le monde policier, impliquant un faible nombre d'échelles pour l'évaluer. Cette recherche a ainsi pour objectif d'élaborer une *Échelle de Climat de Travail en contexte Policier* (ECTP) en langue française et présenter des preuves de validité supportant son utilisation. Cependant, avant d'examiner l'élaboration de l'ECTP, il convient de s'interroger sur les fondements théoriques et empiriques de ce concept.

### **1.1 Évolution du concept de climat de travail**

L'évolution du concept de climat de travail suit un fil conducteur logique, voire prévisible, scindé en trois périodes (Reichers & Schneider, 1990; Verbeke et al., 1998). La première représente l'élaboration, la définition et l'identification de l'utilité et de la légitimité de ce concept depuis les années 1930 (Lewin et al., 1939) jusqu'à son introduction dans la littérature organisationnelle (Gellerman, 1960, cité dans Brunet & Savoie, 2016). Au début des années 1970, Litwin et Stringer (1968) élaborent un construit du climat de travail global qui exercerait ainsi une influence sur les comportements et les motivations individuels et un effet direct sur la performance de l'entreprise. La seconde période (1970-1990) voit la prolifération d'articles et d'analyses critiques sur ce concept afin d'évaluer et améliorer son aspect méthodologique et théorique et d'opérationnaliser concrètement les modèles de climat de travail à travers diverses mesures (Reichers &

Schneider, 1990; Taylor & Bowers, 1970). Ainsi, le terme de climat psychologique ressort comme une mesure du climat sous une forme individuelle, plus ou moins similaire à la mesure de la satisfaction au travail (Guion, 1973; James & Jones, 1974) remettant ainsi en cause le niveau organisationnel du climat (Payne & Mansfield, 1973).

Ces deux niveaux de mesure du climat de travail sont modérés par une troisième approche qui suggère que le climat est un phénomène de groupe plutôt qu'individuel ou organisationnel et que son interprétation peut se faire au niveau du groupe lorsque ses membres ont des perceptions partagées : niveau hiérarchique, expériences de vie commune, ancienneté dans l'organisation, caractéristiques de la personnalité (Howe, 1977; Powell & Butterfield, 1978). Cette approche de climat collectif doit cependant justifier l'agrégation des perceptions individuelles par des éléments organisationnels tangibles et spécifiques tels que les niveaux hiérarchiques et non uniquement par des perceptions partagées, afin de démontrer de l'existence concrète d'un climat collectif particulier (Glick, 1985; González-Romá et al., 1999; Joyce & Slocum, 1982). Cette représentation du climat de travail amène à sa consolidation et à son utilisation depuis les années 1990, troisième période de l'évolution du concept. Si plusieurs auteurs s'entendent à dire que la maturité théorique du concept est atteinte (Brunet & Savoie, 2016; Carr et al., 2003; Denison, 1996; Kuenzi & Schminke, 2009; Roy et al., 1994; Schneider, 1990; Verbeke et al., 1998), la littérature sur le climat est encore jalonnée par de nombreux questionnements théoriques et méthodologiques, menant notamment les chercheurs à privilégier une approche spécifique des climats plutôt qu'une approche globale de climat

de travail (Kuenzi & Schminke, 2009; Molines, 2014). Afin de positionner l'outil de mesure développé par cette étude, il convient de cerner une définition consensuelle du concept.

## **1.2 Perspectives théoriques du climat de travail**

La théorisation du climat de travail se développe selon différentes perspectives. Dans la perspective structurelle, le climat serait essentiellement la représentation de structures sociales au sein de l'organisation et le pilotage du climat doit passer par la gestion (p. ex., en changeant le processus de recrutement) (James & Jones, 1974). La perspective perceptuelle place au centre la notion de « climat collectif » qui peut être partagé à travers l'organisation, même si tous les employés ne sont pas nécessairement affectés à la même unité ou au même département (Joyce & Slocum, 1982). La perspective interactionniste fait intervenir les deux premières, tout en situant les relations entre individus dans leur intersubjectivité et leur rôle en tant que travailleurs. Enfin, une quatrième perspective apparaît dans la littérature comme étant reliée à la culture (Desjardins, 2000). Les chercheurs s'unissent autour de l'argument de réciprocité fondamentale entre la culture et le climat : deux composantes complémentaires contribuant à la vie psychologique des organisations et servant au développement de la vie organisationnelle (Ostroff et al., 2003; Schneider et al., 2013). Cependant, la différence entre le climat et la culture organisationnelle est suffisante pour qu'ils soient conceptualisés et opérationnalisés de manière distincte (Kuenzi & Schminke, 2009). Schneider et al. (2013) affirment d'ailleurs

que leurs forces respectives (forces empiriques du climat et théoriques de la culture) pourraient servir les limites de l'autre.

Ces perspectives ont donné lieu aux divers niveaux du climat de travail : climat psychologique, où l'individu évalue son environnement et donne un sens à ses perceptions constituant une construction au niveau individuel; et climat organisationnel, lorsque ces perceptions sont partagées par les employés d'une organisation et peuvent être regroupées en une mesure significative au niveau organisationnel (Chan, 1998; James et al., 2008; Kozlowski & Klein, 2000; Kuenzi, 2008; Parker et al., 2003). Certaines études indiquent qu'au sein d'une même organisation, le climat peut exister à différents niveaux et qu'il peut différer d'une sous-unité à l'autre (Brunet & Savoie, 2016). Cette caractéristique collective du climat a fait l'objet de nombreux débats méthodologiques notamment sur la façon d'agréger ces données individuelles pour former le niveau collectif (Bliese, 2000; Chan, 1998; Glick, 1985; Klein & Kozlowski, 2000). Cet alignement entre la théorie et la méthodologie s'avère crucial pour le développement du construit et sa généralisation. La notion de niveau d'analyse, largement documentée dans plusieurs méta-analyses sur le climat de travail (Carr et al., 2003; Parker et al., 2003; Wallace et al., 2013), est à considérer dans le choix des dimensions mesurées par le climat de travail, afin de s'assurer que les individus au sein du groupe ont un niveau d'accord suffisamment élevé sur leurs perceptions pour être agrégées afin de calculer une réponse moyenne du groupe, soit le climat de travail. Enfin, dénombrant pas moins de trente-deux définitions différentes du climat de travail, Verbeke et al. (1998) proposent ainsi que le climat de travail se définisse

comme un ensemble de caractéristiques perçues et décrites d'une manière partagée par les membres de l'organisation, cette conception de base faisant consensus parmi les chercheurs (Brunet & Savoie, 2016; González-Romá et al., 1999; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider, 1990).

Dans cette étude, nous aborderons le climat de travail sous sa définition généralement admise, soit un ensemble de perception psychologique individuelle partagée du milieu de travail, au regard de politiques, pratiques et procédures établies par l'organisation (James et al., 2008; Schneider & Reichers, 1983). Le choix d'une perspective interactionniste dans le développement de cette échelle permettra de considérer les facteurs liés à la structure organisationnelle et ceux liés aux interactions des individus au travail, à l'instar d'études antérieures (Brunet & Savoie, 2016; Desjardins, 2000; González-Romá et al., 1999; Roy et al., 1994).

### **1.3 Climat de travail dans les organisations policières**

Klinger (2004, cité dans Bitner, 2013) expose que les chercheurs et les praticiens ont suggéré que de nombreux aspects structurels des organisations policières pourraient affecter la façon dont les agents exercent leurs fonctions. La littérature sur la culture policière mentionne deux principaux éléments de l'environnement organisationnel, représenté par la relation d'un officier avec les superviseurs et les autres agents, qui sont l'ambiguïté des rôles et le contrôle des superviseurs (Nalla et al., 2007). Les divergences entre ce que les policiers sont officiellement censés faire et ce qu'ils font réellement,



entraînent des conflits de rôles et conduisent ainsi à l'élaboration de règles et de raccourcis informels. En plus des conflits de rôles, les policiers sont souvent confrontés à une ambiguïté de rôle due à la nature variée des fonctions de police : l'application de la loi, le maintien de l'ordre et le service (Paoline III, 2003). D'autre part, les forces de police sont confrontées à des exigences et à des risques physiques, au cours de leur vie professionnelle quotidienne. Pour faire face à ces risques, tels que les délinquants violents et un environnement hostile, les organisations policières ont évolué vers des hiérarchies étroitement organisées de direction autoritaire. Les bureaucraties policières sont fières de leur loyauté envers les règles et l'autorité de l'organisation, tout comme une organisation militaire obéit à une chaîne de commandement stricte lorsqu'elle participe à la prise de décisions. La connaissance de ces relations entre les attentes d'une organisation formelle et les pratiques quotidiennes de ses agents sur le terrain permet d'introduire des changements qui peuvent combler le fossé entre la direction et les agents.

Les chercheurs ont constaté que le climat de travail influençait fortement la satisfaction au travail dans le cas des services de police (Halsted et al., 2000; Nalla & Kang, 2012). De plus, le climat de travail peut affecter la qualité du service et de l'engagement organisationnel et influencer la perception du climat de sécurité chez les policiers (Sharma, 2013). L'importance de l'équité dans la création d'un climat de travail favorable au sein des services de police a aussi été soulignée dans la dernière décennie (Bradford & Quinton, 2014; Haas et al., 2015; Myhill & Bradford, 2013; Wolfe & Piquero, 2011). Plus précisément, lorsque les policiers estiment être traités de manière

équitable, c'est-à-dire juste sur le plan procédural, ils sont plus susceptibles d'adopter un style de travail policier axé sur le service (Myhill & Bradford, 2013). Par conséquent, Trinkner et al. (2016) ont proposé d'encourager un comportement juste sur le plan de la procédure au sein des services afin de modifier le comportement des policiers en dehors de ceux-ci. Enfin, les résultats de l'étude de Howe (1977) comparant un groupe de policiers et un groupe de pompiers d'une même ville viennent appuyer la proposition selon laquelle si les membres d'un même groupe ont des perceptions partagées, il est possible d'interpréter le climat de travail comme un phénomène de groupe plutôt qu'organisationnel ou individuel. Ainsi, le climat de travail aurait un effet significatif sur la nature et la qualité du travail du policier et par voie de conséquence, sur les citoyens. De tels résultats incitent donc à s'intéresser au climat de travail policier pour mieux comprendre et pour mieux expliquer leurs comportements professionnels.

#### **1.4 Mesure du climat de travail**

La mesure du climat de travail permet d'identifier les éléments psychologiquement significatifs parmi l'ensemble des composantes de l'environnement de travail des employés et qui pourront influencer leurs comportements (Payne & Pugh, 1976). Concept central à tous les modèles perceptuels de comportement organisationnel en environnement de travail (Patterson et al., 2005), le climat de travail permet à la fois de comprendre les conduites individuelles présentes simultanément chez différents individus et d'impulser leur modification dans une direction donnée en milieu de travail (Brunet & Savoie, 2016).

L'étude du climat de travail implique de traiter les questionnements relatifs au niveau théorique, mais aussi de mesure et d'analyse.

### **1.5 Globalité et spécificité du construit**

Les premiers chercheurs sur le climat avaient adopté une approche molaire, en examinant les perceptions englobant l'ensemble des éléments de l'environnement de travail et la manière dont une organisation traite avec ses membres et son environnement (Kuenzi & Schminke, 2009; Ostroff et al., 2003). Par la suite, les chercheurs se sont penchés sur la détermination des différents éléments englobant les aspects les plus pertinents de l'environnement, soient les dimensions du climat de travail (Brunet & Savoie, 2016; Ostroff et al., 2003; Patterson et al., 2005). Ainsi, Brunet et Savoie (1999) ont relevé 11 dimensions partiellement communes à 24 outils de mesures, qu'ils ont réduits à six dimensions faisant consensus dans la littérature et correspondant à la définition du climat de travail de Roy et al. (1994, cité dans Brunet & Savoie, 2016) : (1) pratiques de gestion; (2) qualité des rapports intergroupes; (3) soutien de la part des dirigeants; (4) autonomie individuelle au travail; (5) qualité de l'environnement immédiat de travail; et (6) motivation. Ces dimensions représentent les caractéristiques qui définissent et différencient une organisation d'une autre et qui peuvent être mesurées et contrôlées (Steers, 1977). Les chercheurs ont alors mis en avant une diversité de dimensions sans parvenir à s'entendre sur un modèle commun et homogène (Schneider et al., 2013).

En l'absence d'un consensus autour des dimensions à considérer dans l'étude du climat global du travail et afin d'en simplifier la mesure, les chercheurs ont envisagé le construit d'une autre façon et se sont concentrés sur des climats spécifiques (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2002). Cette nouvelle approche du construit ayant mis l'accent sur des climats spécifiques a accru la compréhension de l'influence des climats de travail, notamment grâce aux progrès méthodologiques en termes d'agrégation des données (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2002). Cependant, les recherches sur les climats spécifiques ont été annexées sous des domaines thématiques particuliers (p. ex., l'éthique ou la sécurité) plutôt que de constituer une base de plus en plus solide pour une vaste littérature sur le climat en soi (Kuenzi, 2008). Cela a contribué à fragmenter les connaissances sur le climat de travail, chacun des axes de recherche ne racontant qu'une partie de l'histoire. En réévaluant et en intégrant la littérature sur le climat de travail global et celle sur ses aspects spécifiques, Kuenzi (2008) a contribué à combler le manque de consistance théorique autour du construit. Ainsi, la prise en compte de sous climats et de leur interaction éliminerait la nécessité de fragmenter l'étude du climat en différents types et de représenter plus justement la réalité des organisations actuelles (Brawley Newlin & Pury, 2019; Brunet & Savoie, 2016; Kuenzi, 2008). C'est l'orientation qui est choisie dans la présente étude : examiner le climat de travail global de l'organisation policière à partir de dimensions caractéristiques au milieu policier et cohérentes avec celles déterminées par Brunet et Savoie (2016).

### ***1.5.1 Échelles de mesure du climat de travail***

Tel que présenté au Tableau 1, plusieurs échelles de mesure sont utilisées dans l'évaluation du climat de travail. La plupart d'entre elles présentent de bonnes qualités psychométriques et des preuves de validité auprès de différentes populations (Brunet & Savoie, 2009, cité dans Brunet & Savoie, 2016; Kuenzi, 2008; Parker et al., 2003; Peña-Suárez et al., 2013; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Roy et al., 1994). Sachant que le climat de travail peut varier d'une unité à l'autre (Zohar & Luria, 2005) et potentiellement, d'une profession à l'autre, il s'avère donc important d'incorporer cette distinction dans sa mesure. Ainsi, trois des échelles recensées ont fait l'objet d'un processus de validation auprès de populations policières, en Norvège (Koritzinsky, 2015; Patterson et al., 2005) et aux États-Unis (Bitner, 2013). Cependant, les dimensions choisies sont très spécifiques à leurs environnements culturels et politiques et difficilement ajustables à la réalité du milieu policier québécois.

**Tableau 1***Échelles de mesure du climat dans les organisations / Organizational climate scales*

Auteurs	Climat mesuré et dimensions	Échelle	Constats
Bitner (2013)	Mesure distincte de l'axe positif de l'axe négatif du climat de travail, niveau individuel; quatre dimensions : soutien des supérieurs, stress lié au rôle et au manque d'harmonie, défi professionnel et autonomie, et coopération, chaleur et amabilité des groupes de travail.	Propre instrument; Likert, 1 à 4; 46 items.	Climat de plusieurs départements de la population policière; Pas de résultats du climat sur un plan global, peu généralisable.
Brunet et al. (2009)	Typologie du QCT; Trois dimensions : autonomie, considération et actualisation.	QCMCT : Questionnaire confiance-méfiance du climat de travail; Likert 1 à 7; 17 items.	Langue française; Bonnes qualités psychométriques, population : infirmières et enseignants (Québec et France).
Koritzinsky (2015)	Approche globale du climat par le MCM + dimensions spécifiques : propension individuelle au changement organisationnel, intégration interne et externe.	PCI : Police Climate Instrument; Likert, 1 à 5; 28 items.	Spécifique aux policiers norvégiens; Preuves de validité; Doit être répliqué.
Kuenzi (2008)	CVF adaptée : approche globale du climat; mesure à différents niveaux (organisation et département), inclut des mesures de climat spécifique (transfert, service, sécurité, innovation)	MCM: Molar Climate Measure; Likert 1 à 5; 40 items.	Intègre les climats globaux et spécifiques; Bonnes preuves de validité, diverses populations (US).
Parker et al. (2003)	Climat de travail global; cinq dimensions : perception de la tâche, rôle, leadership, équipe de travail et organisation dans son ensemble.	ECT : adaptée de l'échelle de Jones et James (1979); Likert 1 à 5; 60 items.	Fondements théoriques solides; Preuves de validité, diverses populations.

**Tableau 1**

*Échelles de mesure du climat dans les organisations / Organizational climate scales (suite)*

Auteurs	Climat mesuré et dimensions	Échelle	Constats
Patterson et al. (2005)	Multidimensionnel; 17 climats différents sous quatre dimensions : relations humaines, processus interne, système ouvert et rationalité des objectifs (inspiré du CVF).	OCM: Organizational Climate Measure; Likert 1 à 4; 95 items.	Preuves de validité, population : policiers (Norvège) et industrie manufacturière (UK); Ajustement modéré des dimensions à l'environnement de travail de la police.
Peña-Suárez et al. (2013)	Climat de travail global, unidimensionnel; Rejoint les dimensions d'innovation, de relations, de rapport vie privée-vie professionnelle, de coopération.	CLIOR; Likert 1 à 5; 50 items.	Bonnes qualités psychométriques, diverses populations.
Quinn et Rohrbaugh (1983)	Climat à travers l'orientation et la structure organisationnelle; 4 dimensions : les relations humaines (bien-être), les systèmes ouverts (changement), les objectifs rationnels (efficacité) et les processus internes (supérieur).	CVF : Competing Values Framework; Likert, 1 à 7; 17 items.	Preuves de validité, diverses populations. Offre une nouvelle conceptualisation du climat organisationnel.
Roy et al. (1994)	Cinq dimensions : autonomie et considération, environnement, contraintes imposées par l'organisation, relations intergroupes et incitation au travail.	QCT : Questionnaire du climat de travail; Likert, 1 à 6; 34 items.	Langue française; Preuves de validité, diverses populations.

En particulier, l'*Échelle de Koritzinsky* (2015) constitue l'un des rares instruments de mesure du climat de travail spécifique aux policiers, portant sur quatre dimensions du climat de travail : objectif rationnel, relations humaines, système ouvert et processus interne, mesure inspirée du cadre des valeurs concurrentes (Kuenzi, 2008; Quinn &

Rohrbaugh, 1983). Les éléments ont été mesurés par 28 items au niveau de l'unité organisationnelle et ont utilisé les différentes unités des districts de police comme point de référence. Son utilisation pour mesurer le climat de travail des policiers est justifiée en raison des conceptions théoriques spécifiques au milieu policier qui le sous-tendent. Cette nouvelle échelle de mesure de climat policier a montré des preuves initiales et prometteuses de la validité de contenu. Cependant, elle a posé quelques problèmes sur le plan des qualités psychométriques et théoriques, en particulier concernant les interrelations entre les différents climats. Enfin, les dimensions déterminées pour mesurer les éléments caractéristiques du milieu policier norvégien (c.-à-d. propension individuelle au changement organisationnel, intégration interne et externe) ont été choisies spécifiquement pour répondre à des enjeux sociaux et culturels locaux. De plus, ces dimensions sont éloignées des dimensions retrouvées dans les échelles francophones : pratiques de gestion, qualité des rapports intergroupes, soutien de la part des dirigeants, autonomie individuelle au travail, qualité de l'environnement immédiat de travail et motivation (Brunet & Savoie, 2016).

À partir de ces informations et des caractéristiques propres au milieu policier québécois, plusieurs dimensions soutiennent la conception du climat de travail en contexte policier. La première renseigne sur les pratiques de gestion : cette dimension inclue les pratiques organisationnelles et de supervision perçues par les employés notamment sur les notions de soutien, de reconnaissance et de justice de la part de l'organisation et du supérieur. La seconde est axée sur la perception de la tâche : cette dimension explore les



aspects des conditions de travail liées à la tâche effectuée; elle porte d'une part sur la demande, l'autonomie individuelle et la qualité de l'environnement immédiat de travail et d'autre part sur la perception de la clarté des rôles. Enfin, la troisième dimension examine l'équipe de travail : cette dimension porte sur le type de rapports entretenus entre les membres de l'équipe (unité) de travail, tant au niveau des collègues que du supérieur immédiat ou de la hiérarchie notamment par les relations interpersonnelles, la collaboration, la considération ou reconnaissance personnelle perçue par l'individu. Considérant la nature spécifique du climat de travail à chaque organisation, il importe de rendre compte de sa mesure en cohérence avec le contexte policier.

## **2. Objectif**

À notre connaissance, il n'existe actuellement aucune mesure francophone du climat de travail en contexte policier présentant diverses preuves de validité appuyant son utilisation. Compte tenu de l'importance du concept, le développement, l'adaptation et l'obtention de preuves de validité d'une échelle de mesure du climat de travail policier deviennent nécessaires.

## **3. Méthode**

La présente recherche repose sur l'élaboration d'une échelle sur le climat de travail spécifique au contexte de travail policier à partir des étapes inspirées par Dussault et al. (2007). Ces étapes sont : (1) la détermination de l'objet de mesure à la lumière de la théorie sous-jacente; (2) la génération des items; (3) la détermination de l'échelle de

mesure; (4) la vérification de la clarté des items auprès d'un échantillon d'experts; (5) la vérification de la structure factorielle auprès de la population cible. Étant donné le nombre peu élevé de répondants, l'étape de prétest a été retirée de la présente étude. Les étapes 1, 2, 4, et 5 rapportent à l'obtention de preuves de validité de contenu. L'étape 3 renvoie aux preuves de validité liées au processus de réponse. Enfin, les étapes 4 et 5 portent sur l'obtention de preuves de validité de la structure interne. Un certificat d'éthique a été accordé pour la réalisation de cette recherche.

### **3.1 Détermination de l'objet de mesure**

Lors de cette première étape, afin de présenter des arguments pour soutenir la validité de contenu, une recension de la littérature sur les échelles de mesure du climat de travail et celles spécifiques au milieu policier a été réalisée. À la lumière de cette recherche, l'échelle de climat de travail en contexte policier a été inspirée des théories de Brunet et Savoie (2016), de Desjardins (2000), de González-Romá et al. (1999) et des échelles développées par Roy et al. (1994) et Koritzinsky (2015). Plus précisément, il s'agissait de développer des items permettant de mesurer le climat de travail policier selon des dimensions déterminées à partir du modèle dynamique de Brunet et Savoie (2016) et des échelles de Parker et al. (2003) et de Koritzinsky (2015) soient : l'équipe de travail, les pratiques de gestion et la perception de la tâche. Cette dernière dimension pourrait possiblement être scindée en deux, afin de faire émerger une dimension spécifique sur la perception des rôles dans l'exécution des tâches propre au milieu policier.

### 3.2 Génération des items

Dans un premier temps, des entretiens individuels ont été conduits avec un patrouilleur, un enquêteur et un directeur de poste. Lors des entrevues, chacune des dimensions du climat de travail a été définie et expliquée, puis il leur a été demandé de donner des exemples de manifestation de ces dimensions dans leurs milieux de travail. Lors de cette seconde étape, une version préliminaire a été élaborée, comportant 49 items, afin de traduire les éléments clés des définitions en items permettant de soutenir les preuves de validité de contenu (Deschênes et al., 2023). Un total de 16 items portait sur la dimension *Perception de la tâche*, 7 sur la dimension *Équipe de travail* et 26 sur la dimension *Pratiques de gestion*.

### 3.3 Détermination de l'échelle de mesure

À la troisième étape, en concordance avec d'autres échelles de mesure du climat (Bitner, 2013; Roy et al., 1994), il a été décidé de retenir une échelle de type Likert paire, obligeant ainsi le répondant à donner son avis selon les six choix de réponses offerts (DeVellis, 2016) : *Tout à fait en désaccord* (1), *En désaccord* (2), *Plutôt en désaccord* (3), *Plutôt d'accord* (4), *D'accord* (5) et *Tout à fait d'accord* (6).

### 3.4 Vérification de la clarté des items auprès d'un échantillon d'experts

Lors de la quatrième étape, afin de supporter les preuves de validité de contenu, la version préliminaire de 49 questions a été assujettie à un premier groupe de six experts, soit quatre étudiants en gestion policière de deuxième cycle universitaire, un expert en

sécurité publique et un directeur de police. Ces derniers devaient évaluer la clarté de chacun des items à l'aide d'une échelle en quatre points : *Très faible* (1), *Faible* (2), *Forte* (3), *Excellente* (4). Seuls les items ayant été évalués « Excellent » ont été conservés, ainsi 14 items plus ambigus ont été retirés (p. ex., « L'information circule en suivant les voies hiérarchiques établies »; « Mon supérieur immédiat communique avec moi de façon informelle »).

Afin de s'assurer de la validité de contenu, cette deuxième version a été examinée par deux experts en mesure et évaluation et sur le concept du climat de travail. Ces experts devaient alors associer chaque item à l'une ou l'autre des trois dimensions proposées. Étant donné le classement parfait, aucun item n'a été retiré. Ainsi l'échelle comprenait 35 items dont 14 items sur la dimension Perception de la tâche, 5 sur la dimension Équipe de travail et 16 sur la dimension Pratiques de gestion.

### **3.5 Vérification de la structure factorielle et des qualités psychométriques auprès de la population cible**

Un courriel de sollicitation a été envoyé aux policiers de plusieurs organisations. Le courriel décrivait l'objectif de la recherche. En guise de participation volontaire, les participants étaient invités à cliquer sur un lien Web qui les dirigeait vers le questionnaire. Les participants pouvaient cesser de répondre à tout moment. Le lien du questionnaire a été envoyé par courriel à 202 policiers et policières provenant de sept organisations policières. Parmi eux, 121 (32 sexe féminin, 88 sexe masculin et 1 pas de réponse) ont complété et retourné le questionnaire pour un taux de réponse de 60 % formant un

échantillon représentatif de la population étudiée. Ainsi, d'un âge moyen de 42,42 ans ( $\bar{ET} = 8,24$ ), leur expérience dans la police est assez variable : 0,8 % ont moins d'un an d'ancienneté, 7,4 % entre 1 et 5 ans, 11,6 % entre 6 et 10 ans, 17,4 % entre 11 et 15 ans, 19,8 % entre 16 et 20 ans et 41,3 % ont 21 ans et plus d'ancienneté dans la police (2 n'ont pas répondu). Parmi eux, 31,4 % ont un diplôme universitaire et 66,2 % détiennent un diplôme collégial ou post-collégial (certificat). Quant à leur statut d'emploi, 54,5 % travaillent à la surveillance du territoire, 18,2 % sont enquêteurs, 8,3 % sont dans des services spécialisés, 9,1 % sont à l'administration et 9,9 % sont à la direction générale (2 n'ont pas inscrit de réponse).

Lors de cette étape, plusieurs analyses ont été effectuées afin d'obtenir des preuves supportant la validité de contenu et de structure interne. En premier lieu, il s'agissait de vérifier les corrélations inter-items, afin d'identifier les items dont les moyennes des corrélations avec celles de sa dimension étaient plus élevées que les moyennes de ceux des autres dimensions (Frenette et al., 2019); les corrélations item-total, où l'indice de discrimination des items a été évalué afin d'être conforme aux normes de  $r_{\text{item-total}} > 0,30$  (Crocker & Algina, 1986); les seuils de saturation correspondaient aux normes suivantes :  $> 0,32$  = faible;  $> 0,45$  = passable;  $> 0,55$  = bon;  $> 0,63$  = très bon;  $> 0,71$  = excellent (Tabachnick et al., 2019); ainsi que le niveau de consistance interne (alpha de Cronbach,  $\alpha \geq 0,70$ ).

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) effectuée sur SPSS 27 (IBM Corp, 2020), a permis de vérifier la validité de construit. Cette AFE a été réalisée avec la méthode de maximum de vraisemblance (ML), choisie par son adéquation avec les analyses factorielles confirmatoires (AFC) faites sur EQS par la suite. Les conditions d'applications ont été contrôlées par deux tests. L'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) a permis de vérifier la proportion de variances des variables pouvant être causées par les dimensions, sa valeur variant de 0 à 1 (0,80 et plus = Excellent; 0,70 et plus = Bien; 0,60 et plus = Médiocre; 0,50 et plus = Misérable; Moins de 0,50 = Inacceptable). Le test de sphéricité de Bartlett indiquait si la matrice de corrélations était significativement différente de la matrice identité et devait pour cela être significatif ( $p < 0,05$ ). Deux critères ont été utilisés pour déterminer le nombre de dimensions pour faire l'extraction : ceux ayant des valeurs propres (quantité de variance expliquée par une dimension) plus grandes que 1 et le graphique des valeurs propres (Scree Plot). Les dimensions ainsi déterminées ont été mises en rotation en utilisant la méthode de rotation Oblimin avec le « Kaiser Nonnalization ».

Puis, la vérification de la structure factorielle obtenue au niveau exploratoire a été confirmée par l'AFC réalisée avec le logiciel EQS 6.4 (Bentler, 2018). À la lumière de la littérature, trois modèles ont été retenus pour être testés : un premier modèle unidimensionnel, un second modèle à quatre dimensions de premier ordre non corrélées et le troisième modèle à quatre dimensions de premier ordre corrélées. Les indices d'ajustement utilisés lors de l'AFC étaient un  $SB\chi^2$  non significatif et une valeur inférieure

à 2 au rapport  $SB\chi^2/dl$  indiquant que le modèle testé permet de représenter adéquatement les données de l'échantillon et qu'il s'ajustait aux données obtenues de façon appréciable (Bentler, 2018). Concernant les indices d'ajustement NNFI et CFI, une valeur supérieure à 0,90 était considérée comme acceptable et une valeur supérieure à 0,95, jugée comme appréciable; pour l'indice du RMSEA, une valeur inférieure à 0,06 indiquait un bon ajustement au modèle et une valeur supérieure à 0,10, un mauvais ajustement du modèle (Tabachnik et al., 2019). Enfin, le biais de désirabilité sociale a été contrôlé à l'aide de 11 items de l'échelle d'hétéroduperie de D'Amours-Raymond et al. (2010), dans le but de supporter la validité discriminante de l'ECTP. Chaque affirmation a été notée de 1 (Totalement faux) à 7 (Totalement vrai) et dichotomisée en 0 (score de 1 à 5) ou 1 (score de 6 et 7) pour identifier les réponses extrêmes indiquant la présence de désirabilité sociale (Paulhus, 1984, cité dans D'Amours-Raymond et al., 2010).

## 4. Résultats

### 4.1 Corrélations inter-items et corrélations item-total

Dans un premier temps, l'analyse des 35 items a débouché sur le retrait de six items soit parce que leurs corrélations avec les items appartenant à la même dimension étaient trop faibles ( $r < 0,30$ ; p. ex., « Les promotions sont obtenues par une entrevue structurée et un processus formalisé et structuré »), soit parce qu'ils présentaient une corrélation trop forte avec des items d'une autre dimension ( $r > 0,60$ ; p. ex., « Je reçois des mots de félicitations de mes collègues lorsque j'ai terminé une tâche »). À la suite du retrait de ces items, 29 items composaient la version évaluée par l'AFE ML (voir Tableau 2).

**Tableau 2**

*Moyenne, écart-type, asymétrie et aplatissement des 29 items / Mean, standard deviation, skewness and kurtosis of the 29 items*

Énoncé des items	M	ÉT	Asy	Apl
Dimension Pratiques de soutien organisationnel (F1)				
<b>8. L'évaluation annuelle constitue une rétroaction efficace.</b>	<b>3,26</b>	<b>1,56</b>	<b>-0,57</b>	<b>-0,02</b>
17. Je peux obtenir de l'aide de mon supérieur immédiat lorsque j'ai un problème.	5,05	1,01	-1,08	1,38
19. Mon supérieur immédiat est prêt à m'apporter son aide afin que je sois en mesure de faire mon travail au mieux de mes capacités.	4,93	1,14	-0,89	0,20
20. Mon supérieur immédiat se préoccupe de ma satisfaction générale au travail.	4,40	1,34	-0,75	0,48
22. Je suis remercié pour ma contribution par mon supérieur immédiat.	4,53	1,31	-1,49	3,54
25. Mon supérieur immédiat me félicite de mon bon travail.	4,54	1,33	-0,60	-0,34
29. Mon supérieur immédiat fait preuve de considération envers moi.	4,93	1,04	-0,46	-0,47
Dimension Perception de la tâche (F2)				
1. L'organisation démontre qu'elle s'occupe des problématiques de façon équitable.	3,87	1,32	-0,51	-0,43
2. Il existe des pratiques dans l'organisation qui favorisent l'autonomie.	4,12	1,31	-0,60	-0,34
3. Je peux dénoncer une situation que je juge injuste dans mon organisation.	4,11	1,38	-0,54	-0,49
5. Il est possible d'avoir un accommodement de mes horaires de travail.	3,88	1,82	-0,36	-1,36
<b>6. Mon supérieur immédiat essaie de m'aider à concilier mon travail et ma vie familiale.</b>	<b>4,50</b>	<b>1,64</b>	<b>-0,46</b>	<b>-0,47</b>
7. Les procédures organisationnelles facilitent la réalisation de ma tâche.	3,95	1,28	-0,49	-0,75
<b>9. Il y a de la place à l'initiative dans ma tâche régulière.</b>	<b>4,52</b>	<b>1,27</b>	<b>-0,73</b>	<b>0,02</b>
10. Les ressources (humaines, matérielles et financières) sont distribuées équitablement.	3,77	1,45	-0,27	-0,74
<b>11. Je suis responsable de la manière dont j'effectue mes tâches.</b>	<b>4,97</b>	<b>1,12</b>	<b>-1,64</b>	<b>3,90</b>
<b>12. Des outils de soutien psychologique sont offerts au sein de mon organisation.</b>	<b>4,74</b>	<b>1,16</b>	<b>-0,90</b>	<b>0,59</b>
<b>13. J'ai pleine latitude pour gérer mon agenda.</b>	<b>4,20</b>	<b>1,62</b>	<b>-1,36</b>	<b>1,80</b>
14. Mon organisation offre des formations adaptées à mon travail.	4,07	1,30	-0,97	0,49
15. Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles.	4,23	1,30	-0,83	0,52



**Tableau 2**

*Moyenne, écart-type, asymétrie et aplatissement des 29 items / Mean, standard deviation, skewness and kurtosis of the 29 items (suite)*

Énoncé des items	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>Asy</i>	<i>Apl</i>
Dimension Perception de la tâche (F2) (suite)				
16. Mon organisation tient en considération mes valeurs et mes buts.	3,61	1,38	-0,88	0,40
Dimension Rôle dans l'équipe de travail (F3)				
21. Mon rôle est très clair.	4,71	1,08	-1,72	5,24
24. Mon travail comporte des objectifs clairs et planifiés.	4,28	1,15	-0,51	-0,43
26. Je sais exactement ce que l'on attend de moi.	4,61	1,07	-0,54	-0,49
Dimension Relations dans l'équipe de travail (F4)				
4. Les membres de l'équipe entretiennent de bonnes relations.	5,13	0,83	-1,56	4,72
18. Les rôles sont parfaitement définis entre les membres de mon équipe.	4,50	1,20	-0,61	-0,25
23. Les membres de mon équipe de travail sont unis.	4,71	1,10	-1,23	2,25
27. J'entretiens une bonne relation avec mon supérieur immédiat.	5,21	0,86	-1,56	4,72
28. Je me sens estimé de mes collègues.	4,90	0,99	-0,36	-1,36

*Note.* *M* : Moyenne (/6); *ÉT* : Écart-Type; *Asy* : Asymétrie; *Apl* : Aplatissement. Les énoncés en **gras** correspondent aux items retirés lors de l'AFE ML.

Lors de cette analyse, six items ont été supprimés par itération en raison de valeurs corrélées de façon trop faibles avec les dimensions déterminées ( $r < 0,35$ ; p. ex., « J'ai pleine latitude pour gérer mon agenda »). La moyenne, l'écart-type, l'asymétrie et l'aplatissement des 29 items sont présentés au Tableau 2 ci-dessus; les énoncés en gras correspondent aux six items retirés lors de l'AFE ML.

## 4.2 Analyse factorielle exploratoire

La solution indique 23 items répartis sur quatre dimensions interprétables : la première ajoute 40,59 % à la variance totale expliquée (6 items), la seconde ajoute 9,96 %

à la *variance* totale expliquée (9 items), la troisième ajoute 3,80 % à la variance totale expliquée (3 items) et la quatrième ajoute 5,61 % à la variance totale expliquée (5 items). Au total, les quatre dimensions expliquent 59,96 % de la variance. Le test de Bartlett est significatif ( $p < 0,01$ ) indiquant que nos données sont corrélées et qu'il est possible d'identifier des dimensions. Le KMO de 0,89 indique que l'échantillonnage est considéré adéquat et que les corrélations inter-items sont d'excellente qualité. La moyenne, l'écart-type, les corrélations entre chaque dimension et leurs indices de consistance interne (voir diagonale) sont présentés au Tableau 3.

Le niveau de consistance interne (alpha de Cronbach;  $r$  de Bravais-Pearson) est considéré satisfaisant pour toutes les échelles ( $\alpha > 0,79$ ;  $r_{split-half} = 0,94$ ). Les valeurs d'alpha sont présentées sur la diagonale de la matrice de corrélations entre les dimensions du climat de travail policier. Les corrélations les plus fortes sont obtenues entre les dimensions pratiques de soutien organisationnel et relations dans l'équipe de travail ainsi qu'avec les dimensions rôle et relations dans l'équipe. La mesure du biais de désirabilité sociale et ses relations avec les quatre dimensions de l'ÉCTP, sont également rapportées dans le Tableau 3. Bien que sa mesure soit modérée, elle a montré des relations significatives avec deux dimensions de l'ÉCTP.

**Tableau 3**

*Moyenne, écart-type, consistance interne et corrélations pour chaque dimension de l'ECTP et pour l'échelle de désirabilité sociale / Mean, standard deviation, internal consistency and correlations for each ECTP dimensions and for Social desirability scale*

	<i>M (ET)</i>	1	2	3	4	5
ECTP : dimensions :						
1   Pratiques de soutien organisationnel	4,73 (1,05)	0,94	0,36**	0,50**	0,64**	0,19*
2   Perception de la tâche	3,96 (1,02)		0,87	0,40**	0,42**	0,18
3   Rôle dans l'équipe de travail	4,53 (0,97)			0,87	0,67**	0,21*
4   Relations dans l'équipe de travail	4,89 (0,75)				0,79	0,12
Échelle de désirabilité sociale (dimensions : hétéroduperie)	0,55 (0,20)					0,69

*Note.* *M* (/6); \**p* < 0,05; \*\**p* < 0,01 ; valeurs des Alphas de Cronbach ( $\alpha$ ) dans la diagonale.

### 4.3 Analyse factorielle confirmatoire

Cette seconde analyse permet d'évaluer la structure factorielle de l'échelle de climat de travail policier à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires. Les statistiques d'ajustement des trois modèles sont présentées au Tableau 4. Le troisième modèle, soit celui des quatre dimensions interreliées, présente les meilleurs indices d'ajustement. L'indice SBx2/dl est inférieur à la valeur appréciable de 2. En conséquence, les résultats démontrent que le modèle s'ajuste bien aux données. Ensuite, Le NNFI et le CFI respectent le critère (0,95) d'un ajustement appréciable du modèle aux données. De plus, le RMSEA est considéré satisfaisant (< 0,06).

**Tableau 4**

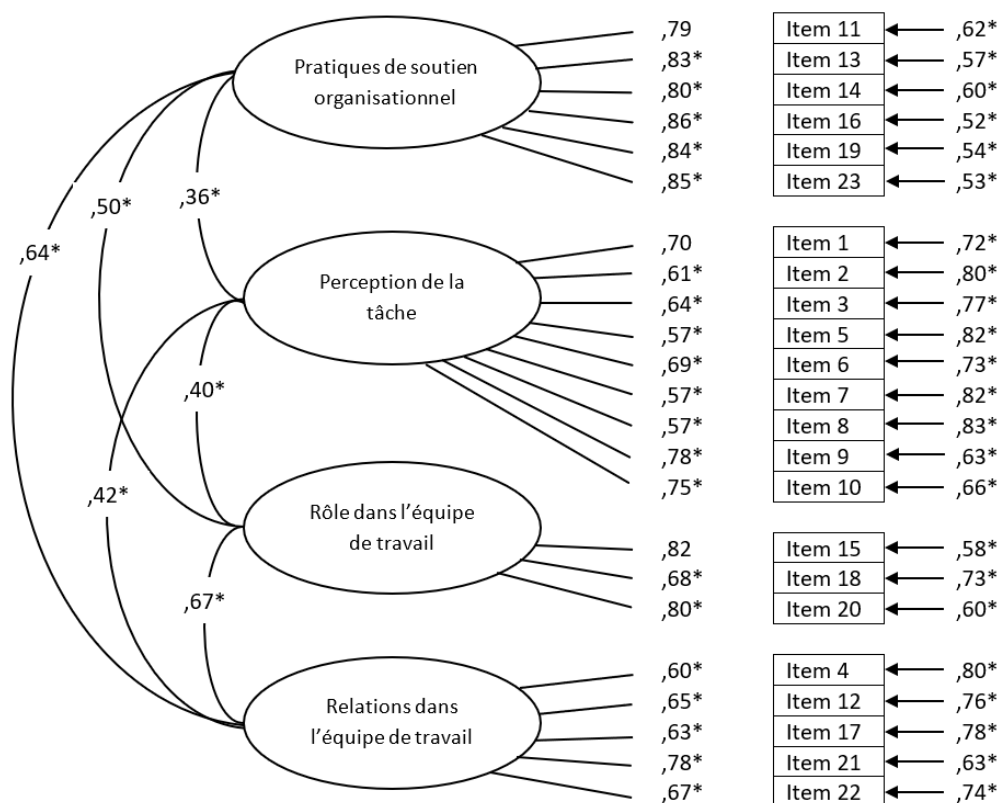
*Indices d'ajustement du modèle ( $p < 0,01$ ) / Model fit indices ( $p < 0,01$ )*

Modèles	$SB\chi^2$	dl	$SB\chi^2/df$	NNFI	CFI	RMSEA
Modèle 1 : unidimensionnel	1435,17	253	5,67	0,590	0,627	0,013
Modèle 2 : 4 dimensions non reliées	578,97	229	2,53	0,935	0,941	0,115
Modèle 3 : 4 dimensions interreliées	235,49	223	1,06	0,998	0,998	0,022

En somme, les résultats démontrent que les indices d'ajustement associés à ce troisième modèle constituent des critères acceptables. La solution standardisée du modèle 3 est présentée à la Figure 1.

**Figure 1**

*Solution standardisée du modèle ( $p < 0,01$ ) / Standardized model solution ( $p < 0,01$ )*



## 5. Discussion

L'objectif de l'étude reposait sur l'élaboration et l'évaluation des preuves de validité et des propriétés pratiques et psychométriques d'une échelle de mesure du climat de travail en contexte de travail policier. Il s'agit d'un outil simple d'utilisation, accessible en français, rapide (temps de passation  $\leq 5$  minutes) et facile à administrer et à interpréter (gratuit, sans formation ; somme et restitution des résultats), soient de bonnes propriétés pratiques reconnues dans la littérature (Gragnano et al, 2021; Villotti et al., 2021). Les analyses menées ont permis l'obtention de preuves supportant la validité de contenu et de structure interne des données obtenues par la passation du questionnaire. L'analyse factorielle a fait émerger quatre dimensions relatives au climat de travail policier : les pratiques de soutien organisationnel, la perception de la tâche, le rôle dans l'équipe de travail ainsi que les relations dans l'équipe de travail. Des corrélations significatives élevées sont observées entre les quatre dimensions soient entre « pratiques de soutien organisationnel » et « perception de la tâche » ( $r = 0,62$ ), entre « pratiques de soutien organisationnel » et « rôle dans l'équipe de travail » ( $r = 0,64$ ), entre « pratiques de soutien organisationnel » et « relations dans l'équipe de travail » ( $r = 0,62$ ); entre « perception de la tâche » et « rôle dans l'équipe de travail » ( $r = 0,59$ ), entre « perception de la tâche » et « relations dans l'équipe de travail » ( $r = 0,49$ ) et entre « rôle dans l'équipe de travail » et « relations dans l'équipe de travail » ( $r = 0,60$ ). Les analyses factorielles confirmatoires ont présenté des indices de bon ajustement, suggérant qu'a priori, le modèle correspond bien ou reproduit bien les données. Dans la structure factorielle déterminée par la modélisation par équation structurelle, la dimension la plus endossée est

celle des relations dans l'équipe de travail, avec  $M = 4,89$  ( $ET = 0,75$ ); celle la plus faible est celle de la perception de la tâche, avec  $M = 3,96$  ( $ET = 1,02$ ). Ces résultats sont en accord avec la littérature sur la place du réseau social et des pairs dans le travail du policier québécois (Deschênes et al., 2019).

La présente étude apporte une contribution théorique importante. À la connaissance des auteurs, cette nouvelle échelle constitue la seule échelle francophone traitant du climat de travail spécifiquement au contexte de travail des policiers. Les dimensions extraites de l'analyse factorielle exploratoire, soit les pratiques de soutien organisationnel, la perception de la tâche, le rôle dans l'équipe de travail et les relations dans l'équipe de travail, sont cohérentes avec la perception d'un climat de travail global dans les organisations policières, tel qu'observé par Koritzinsky (2015). Cette nouvelle échelle offre une conception et une opérationnalisation du climat de travail à travers un construit multifactoriel, en cohérence avec le modèle théorique du climat de travail général de Brunet et Savoie (2016). Sa forme finale tient compte des divers aspects du climat de travail tels que définis dans la littérature antérieure (Brunet & Savoie, 2016; Desjardins, 2000; González-Romá et al., 1999; Koritzinsky, 2015; Parker et al., 2003; Peña-Suárez et al., 2013; Roy et al., 1994). Les 23 items représentent ainsi les aspects de justice, de soutien et de reconnaissance de la part de l'organisation et du supérieur, les aspects de latitude décisionnelle, de charge de travail et de qualité de l'environnement de travail ainsi que les aspects de rôle, de relations interpersonnelles, de collaboration et de considération par les pairs et le supérieur. Enfin, cette étude précise davantage les connaissances sur la

compréhension conceptuelle et la mesure du climat de travail spécifique au contexte policier québécois.

Sur le plan pratique, l'étude soulève la possibilité pour les organisations policières de mesurer de façon exhaustive le climat de travail de leurs employés. Considérant que ce concept constitue entre autres un facteur de prédiction de la santé psychologique au travail, les organisations pourront favoriser le développement d'un climat de travail sain par de la formation et par l'instauration de procédures organisationnelles prônant une santé psychologique au travail optimale (Brunet & Savoie, 2016). Ce questionnaire permet d'apporter un éclairage sur les dimensions du climat de travail propres aux organisations policières afin de pouvoir notamment sensibiliser ces dernières sur l'importance des relations de travail équitable au sein des équipes, dans le développement d'un environnement de travail plus sain. À terme, il s'agit de proposer un outil simple d'utilisation aux psychologues du travail et aux gestionnaires d'organisation policière, désireux de cerner le climat de travail des policiers, afin de prévoir ou de prévenir des facteurs organisationnels tels que l'absentéisme aussi bien que des facteurs individuels comme la santé psychologique au travail.

Tout compte fait, il faut prendre en compte certaines limites de l'étude. En premier lieu, la taille de l'échantillon est restreinte, ce qui peut entraîner une fiabilité moindre de la structure factorielle obtenue et limiter la généralisation des résultats (Bentler, 2018). La difficulté dans le recrutement des participants peut être due à l'effet de la période durant

laquelle s'est déroulée la collecte de données (pandémie de Covid-19) ainsi qu'à la sensibilité du sujet du climat de travail dans les organisations policières (complétion durant le temps voire le lieu de travail ; partage de cette sensibilité dans les commentaires de fin du questionnaire ainsi que lors de l'étape de génération des items). Cette taille d'échantillon ne répond pas à l'exigence de 200 participants que suggèrent Tabachnick et al. (2019) lorsqu'il est question d'analyse par équations structurelles, mais elle correspond à un ratio répondants/items assez acceptable : 5,26 (121/23). D'autre part, l'utilisation d'une mesure autorapportée dans l'évaluation du climat de travail peut constituer un biais important, en particulier concernant l'amplification artificielle des relations entre les variables (Podsakoff et al., 2003). L'utilisation de critères objectifs, tels qu'une mesure de désirabilité sociale, ainsi qu'une méthodologie rigoureuse dans le développement de l'échelle, a permis d'offrir des preuves supplémentaires à la validité de construit de l'échelle de climat de travail policier. Toutefois, nous ne pouvons pas garantir sans l'ombre d'un doute que la perception du climat de travail parmi les répondants est aussi élevée dans les organisations policières que nous le rapportons. Les prochaines études devront assurément contrôler le biais de désirabilité sociale, en particulier sur les dimensions de pratiques de soutien organisationnel et de rôle dans l'équipe de travail. Enfin, la stabilité temporelle de la présente échelle devra être vérifiée dans une prochaine étude.

En somme, l'échelle de climat de travail policier représente une échelle de mesure novatrice qui ouvrira certes la voie à de nouvelles recherches sur le concept. La



comparaison des résultats intra et inter-organisations dans les prochaines recherches pourrait accroître la compréhension de cette variable pour le corps policier. Également, les prochaines études pourraient s'intéresser à la validation de l'échelle auprès de policiers hors Canada, voire d'autres populations de sécurité publique, afin d'étendre les connaissances de ce concept à des milieux de travail connexes à celui de la police.

### **Remerciements**

Ce travail a été soutenu par bourse de doctorat en recherche du Fonds de Recherche du Québec – Nature et technologies (PBEEE-146137). Nous remercions également les organisations policières et les policières et policiers participants pour leur aide précieuse dans la collecte de données.

### **Déclaration d'intérêt**

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

## 6. Références

- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, Å., & Akselsson, R. (2006). Organizational climate in air traffic control. *Applied Ergonomics*, 37(2), 119-129. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2005.06.005>
- Bentler, P. M. (2018). *EQS 6.4 structural equations program manual*. Multivariate Software.
- Bitner, C. E. (2013). *Exploring the relationship between work-climate of police departments and officer performance at work*. [Thèse de doctorat inédite]. University of Illinois at Springfield, États-Unis.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis, Dans K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Éds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). Jossey-Bass.
- Bradford, B., & Quinton, P. (2014). Self-legitimacy, police culture and support for democratic policing in an English constabulary. *British Journal of Criminology*, 54(6), 1023-1046. <https://doi.org/10.1093/bjc/azu053>
- Brawley Newlin, A. M., & Pury, C. L. S. (2019). All of the above?: An examination of overlapping organizational climates. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 539-555. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09639-6>
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : un levier de changement*. Éd. Logiques.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : au cœur de la dynamique organisationnelle*. Éditions EMS.
- Brunet, L., Savoie, A., & Boudrias, J. S. (2009). La santé psychologique au travail : au-delà de la notion du stress. *Revue InDirect*, 16, 65-75.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- D'Amours-Raymond, J., Cloutier, J., Frenette, É., Lussier, Y., & Sabourin, S. (2010). *Évaluation de la validité factorielle d'une version abrégée du Balanced Inventory of Desirable Responding (BIDR) à l'aide d'équations structurelles*. Affiche présentée au congrès de la SQRP, Montréal, Québec.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Deschênes, A.-A., Frenette, É., Dussault, M., Emeriau Farges, C., Hadchiti, R., & Huard, C. (2023). Développement initial et processus de validation de l'échelle d'auto-efficacité émotionnelle au travail. *Pratiques psychologiques*, 29(1), 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.09.001>
- Deschênes, A. A., Rodrigue, A., & Gagnon, K. D. (2019). L'impact des relations interpersonnelles et du soutien social sur la santé psychologique des policiers. *Ad Machina*, (3), 125-138. <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1101>
- Desjardins, C. (2000). *Développement et validation d'un outil diagnostique du climat organisationnel*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Montréal, QC.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol.26). Sage publications.
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(2), 37-52.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>

- Frenette, E., Fontaine, S., Hébert, M. H., & Éthier, M. (2019). Étude sur la propension à tricher aux examens à l'université : élaboration et processus de validation du Questionnaire sur la tricherie aux examens à l'université (QTEU). *Mesure et évaluation en éducation*, 42(2), 1-33. <https://doi.org/10.7202/1071514ar>
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279045>
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., & Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 25-40. <https://doi.org/10.1348/096317999166473>
- Goodale, R. (2019). *Plan ministériel 2019-2020, Bâtir un Canada sécuritaire et résilient*. Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, Canada. <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns.pdf>
- Gouvernement du Québec – Ministère de la Sécurité publique. (2019). *Réalité policière au Québec : modernité, confiance, efficience*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/publications-secteurs/police/rapports/RAP\\_realite\\_policiere.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/securite-publique/publications-adm/publications-secteurs/police/rapports/RAP_realite_policiere.pdf)
- Gouvernement du Québec – Ministère de la Sécurité publique. (2020). *Loi sur la police, chapitre P-13.1, r. 6*, Gouvernement du Québec. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr.pdf>
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 120-125. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90041-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90041-X)
- Haas, N. E., Van Craen, M., Skogan, W. G., & Fleitas, D. M. (2015). Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology & Criminal Justice*, 15(4), 442-463. <https://doi.org/10.1177%2F1748895814566288>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 7(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/jocm-04-2012-0046>
- Halsted, A. J., Bromley, M. L., & Cochran, J. K. (2000). The effects of work orientations on job satisfaction among sheriffs' deputies practicing community-oriented policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 23(1), 82-104. <https://doi.org/10.1108/13639510010314634>

- Howe, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 106-125. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90057-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90057-5)
- IBM Corp. (Released 2020). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0. Armonk, NY: IBM Corp
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim., K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- Joyce, W. F., & Slocum, J. (1982). Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35(11), 951-971. <https://doi.org/10.1177/001872678203501102>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.
- Knutsen, R. H. (2019). *The relationship between organizational climate, work fatigue, and readiness for change in the Norwegian police service*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université d'Oslo, Norvège.
- Koritzinsky, V. H. (2015). *Measuring police climate: The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate*. [Mémoire de maîtrise inédit]. University d'Oslo, Norvège.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organization: Contextual, temporal, and emergent properties. Dans K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Éds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). Jossey-Bass.
- Kuenzi, M. (2008). *An integrated model of work climate*. [Thèse de doctorat inédite]. University of Central Florida, États-Unis.

- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Kuo, S. Y. (2015). Occupational stress, job satisfaction, and affective commitment to policing among Taiwanese police officers. *Police Quarterly*, 18(1), 27-54. <https://doi.org/10.1177/1098611114559039>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Litwin, G. Y. S., & Stringer Jr, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Lone, J. A., Garnås, A., Myklebust, T., Bjørklund, R., Hoff, T., & Bjørkli, C. (2017). Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A qualitative study. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 14(3), 227-245. <https://doi.org/10.1002/jip.1474>
- Molines, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail*. [Thèse de doctorat inédite]. Université Toulouse 1, France.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47. <https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
- Myhill, A., & Bradford, B. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(2), 338-356. <https://doi.org/10.1108/13639511311329732>
- Nalla, M. K., & Kang, W. (2012). Organizational climate, perceived citizen support, and job satisfaction of police officers: Findings from the Post-Grand Reform Era in South Korea. *Asian Journal of Criminology*, 7(2), 153-171. <https://doi.org/10.1007/s11417-012-9127-1>
- Nalla, M. K., Meško, G., Lobnikar, B., Dobovšek, B., Pagon, M., Umek, P., & Dvoršek, A. (2007). A comparison of officers' perception of police organisational climate in large, midsize, and small cities in Slovenia. Dans G. Meško & B. Dobovšek (Éds), *Policing in emerging democracies: Critical reflections* (pp. 102-126). Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor.

- Nalla, M. K., Rydberg, J., & Meško, G. (2011). Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia. *European Journal of Criminology*, 8(2), 144-156. <https://doi.org/10.1177/1477370810395317>
- Nima, A. A., Moradi, S., Archer, T., Garcia, D., & Andersson Arntén, A. C. (2014). *Swedish police personnel: Work climate, work engagement, and organizational commitment*. 26th Association for Psychological Science Annual Convention. San Francisco, California, USA.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Éds), *Handbook of psychology, Volume 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 565-594). Wiley.
- Paoline III, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 199-214. [https://doi.org/10.1016/s0047-2352\(03\)00002-3](https://doi.org/10.1016/s0047-2352(03)00002-3)
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity, and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515-526. <https://doi.org/10.2307/2392203>
- Payne, R. L., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. Dans M. D. Dunnette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173). Rand McNally College Publishing Company.
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Evaluación de clima organizacional: Propiedades psicométricas de la Escala CLIOR. *Psicothema*, 25(1), 137-145.
- Podsakoff, N. P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Powell, C. N., & Butterfield, D. A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3(1), 151-157. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4297070>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. Dans B. Schneider (Éd.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). Jossey-Bass.
- Roy, F., Brunet, L., & Savoie, A. (1994). Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Dans R. Paterson (Éd.), *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux*, vol. 2 (pp. 560-566). S.I.S.H.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture* (vol. 4). Pfeiffer.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Shane, J. M. (2010). Organizational stressors and police performance. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 807-818. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008>
- Sharma, P. (2013). A study of organizational climate and stress of police personnel. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(2), 212-230. <https://garph.co.uk/IJARMSS/Feb2013/17.pdf>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2019). *Using multivariate statistics* (7<sup>e</sup> éd). Pearson.



- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1970). *The Survey of Organizations: Toward a Machine-Scored, Standardized Questionnaire Instrument*. The Michigan University Ann Arbor Institute for Social Research.
- Thumin, F. J., & Thumin, L. J. (2011). The measurement and interpretation of organizational climate. *The Journal of Psychology*, 145(2), 93-109. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.538754>
- Trinkner, R., Tyler, T. R., & Goff, P. A. (2016). Justice from within: The relations between a procedurally just organizational climate and police organizational efficiency, endorsement of democratic policing, and officer well-being. *Psychology, Public Policy, and Law*, 22(2), 158-172. <https://doi.org/10.1037/law0000085>
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Paul, J., Burke, M., Christian, M., & Eissa, G. (2013). Change the referent? A meta-analytic investigation of direct and referent-shift consensus models for organizational climate. *Journal of Management*, 42(4), 838-861. <https://doi.org/10.1177/0149206313484520>
- Wolfe, S. E., & Piquero, A. R. (2011). Organizational justice and police misconduct. *Criminal Justice and Behavior*, 38(4), 332-353. <https://doi.org/10.1177/00093854810397739>
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>

### **Article scientifique 3**

Le climat de travail : facteur de durabilité du retour au travail des policiers

## **Le climat de travail : facteur de durabilité du retour au travail des policiers<sup>1</sup>**

[Work climate: A sustainable factor in police officers' return to work]

Clémence Emeriau-Farges<sup>1</sup>, Andrée-Ann Deschênes<sup>2</sup> et Marc Dussault<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Clémence Emeriau-Farges, M. Sc., Ph. D.(c); Université du Québec à Trois-Rivières;  
Clemence.Emeriau-Farges@uqtr.ca.

<sup>2</sup> Andrée-Ann Deschênes, Ph. D.; Université du Québec à Trois-Rivières; Andree-Ann.Deschenes@uqtr.ca.

<sup>3</sup> Marc Dussault, Ph. D.; Université du Québec à Trois-Rivières; Marc.Dussault@uqtr.ca.

**Adresse de correspondance :** Clémence Emeriau-Farges, M. Sc., Ph. D.(c); Université du Québec à Trois-Rivières; 3351, boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières, QC, G9A 5H7; Clemence.Emeriau-Farges@uqtr.ca

---

<sup>1</sup> Cet article a été soumis à la revue *Travail humain*.

## Résumé

Les absences en raison d'un trouble mental génèrent des coûts humains et financiers importants notamment en étant plus longues par rapport aux autres types de maladies (Busque et al., 2022). Afin de mieux comprendre les enjeux liés aux absences pour des lésions psychologiques, de plus en plus d'études proposent de considérer l'étude du climat de travail. Cependant, à notre connaissance, la recherche n'a pas encore documenté les facteurs de succès du processus de retour au travail (RAT) des policiers à la suite d'une absence pour un trouble mental commun (TMC; p. ex., trouble de stress post-traumatique). L'objectif de la présente recherche consiste mieux comprendre l'impact du climat de travail sur le processus de RAT (composé de trois phases : l'arrêt de travail, le RAT et la durée de l'après-retour) pour les policiers ayant souffert d'un TMC totalement ou partiellement lié au travail (Tjulin et al., 2010). Leur santé psychologique au travail est considérée comme modérateur de la durabilité du RAT. Les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire en ligne auprès de 70 policiers québécois (données autorapportées), mesurant leur perception du climat de travail (quatre dimensions d'Emeriau-Farges et al., soumis), leur perception du retour durable au travail (question dichotomique « oui » ou « non », combinée à 4 critères : (a) le travailleur retourne au travail dans la même organisation; (b) au même poste ou à un autre poste occupé avant l'absence; (c) avec une relation de travail à temps plein ou à temps partiel; et (d) pour une période d'au moins six mois dans un emploi sain [Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020]) et la durabilité en santé du RAT (deux dimensions de la santé psychologique au travail de Gilbert et al., 2011). Les résultats des analyses de régression linéaire multiple

montrent que les liens entre le climat de travail et le RAT sont partiellement confirmés : un niveau élevé de perception de leurs tâches favorise une meilleure perception d'un RAT durable. De plus, les dimensions du climat de travail sont négativement corrélées avec les dimensions de la détresse au travail, en particulier l'irritabilité dans leur relation de travail, pendant la période de retour au travail des policiers. Dans l'ensemble, ces résultats soutiennent l'importance de favoriser une meilleure compréhension des facteurs qui améliorent le retour au travail pour l'organisation et le travailleur.

*Mots-clés* : retour au travail, durable, policiers, climat de travail, troubles mentaux courants.

### **Abstract**

Absences due to a mental disorder generate significant human and financial costs, notably by being longer in duration than other types of illness (Busque et al., 2022). To better understand the issues related to absences for psychological injuries, more and more studies are proposing to consider the study of work climate. However, to our knowledge, research has not yet documented the success factors of the return-to-work (RTW) process for police officers following an absence for a common mental disorder (CMD; e.g., post-traumatic stress disorder). The present research aims to better understand the impact of work climate on the RTW process (composed of three phases: work interruption, RTW and post-return length) for police officers who have suffered from a totally or partially work-related CMD (Tjulin et al., 2010). Their psychological health at work is considered a key element of

RTW sustainability. Data were collected via an online questionnaire from 70 Quebec police officers (self-reported data), measuring their perception of work climate (four dimensions from Emeriau-Farges et al., submitted), their perception of sustainable return to work (dichotomous "yes" or "no" question, combined with 4 criteria: (a) the worker returns to work in the same organization, (b) in the same or another position held prior to the absence, (c) with a full-time or part-time work relationship, and (d) for a period of at least six months in a healthy job [Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020]) and RTW psychological health sustainability (two dimensions of psychological health at work from Gilbert et al., 2011). The results of multiple linear regression analyses show that the links between work climate and RTW are partially confirmed: a high level of perception of their tasks promotes a better perception of a sustainable RTW. In addition, work climate dimensions are negatively correlated with psychological distress at work dimensions, in particular irritability in their work relationship, during the police officers' return-to-work period. Overall, these results support the importance of fostering a better understanding of the factors that enhance return to work, for both the organization and the worker.

*Keywords:* return to work, sustainability, police officers, work climate, common mental disorders.

## **Introduction**

Des études avancent que certaines professions soient plus à risque, d'après la nature de leur rôle, d'être touchées par des problématiques d'ordre mentales comme la détresse psychologique et le stress, dont les syndromes de stress post-traumatiques, notamment les métiers du domaine de l'urgence, dont les pompiers, les policiers, les répartiteurs et les agents de service correctionnel (De Soir et al., 2012; Gersons & Carlier, 1992, 1994; Lilly & Allen, 2015). Ces populations sont exposées à des traumatismes dans l'exercice de leurs fonctions qui peuvent provoquer des effets secondaires physiques et psychologiques dont l'hypervigilance, les réflexes de sursaut exagérés, les sautes d'humeur, l'irritabilité, l'anxiété ou les troubles du sommeil (Rosine, 1992). Parmi ces professionnels, les forces de police représentent la première ligne d'action et d'intervention publique face au besoin de contrôle de la criminalité, des situations d'urgence et des réponses à un grand nombre de demandes de services provenant des citoyens (Deschênes et al., 2019). Leur travail est complexe considérant la gestion de l'inattendu, du soudain, de l'incontrôlable et de l'imprévisible, de multiples facteurs avec lesquels ils doivent composer associés au stress (Marin et al., 2019). En plus de ces facteurs opérationnels, le policier compose avec des particularités organisationnelles telles qu'une hiérarchie de type paramilitaire, un horaire de travail irrégulier, le négativisme du public et celui des médias (De Soir et al., 2012). Marmar et al. (2006) suggèrent que les facteurs de stress organisationnels routiniers tels que la lourdeur administrative, la nature hiérarchique paramilitaire des organisations policières ou encore le type de formation reçue sont encore plus influents sur l'état de détresse psychologique que les événements rencontrés dans le cadre des opérations. Par

la nature de leur métier, les policiers sont confrontés à des événements potentiellement traumatisants de façon répétitive, ce qui peut engendrer un trouble de stress post-traumatique ou d'autres troubles mentaux courants (TMC) connexes (p. ex., dépression, anxiété) (Josse, 2014). La détresse psychologique liée au travail, vécue par les premiers répondants, engendre des coûts personnels et publics importants, dont des répercussions négatives sur les services offerts à la population (Kleim & Westphal, 2011). Ainsi, un processus de retour au travail (RAT) inefficace peut engendrer un risque de rechute ou d'absence à long terme et impacter ces coûts. À cet égard, les organisations policières perdent chaque année des sommes importantes reliées aux absences dues à une problématique de santé mentale liée partiellement ou totalement au travail (Deschênes et al., 2019).

Durant la dernière décennie, les organisations policières ont mentionné que le taux d'absentéisme et le nombre de consultations en santé mentale sont en constante augmentation chez les policiers québécois (Ducas, 2022; Morin-Martel, 2022). Des statistiques montrent que dans une organisation policière, les patrouilleurs représentent 45 % des policiers touchés par un TMC (p. ex., trouble de stress post-traumatique) et que la durée d'absence pour ce type de trouble est de 389 jours en moyenne (Deschênes et al., 2021). Les cas de trouble de stress post-traumatique étaient de 2 pour 1000 policiers en 2016, comparés à 0,2 cas pour 1000 individus dans l'ensemble des autres professions (Busque et al., 2022). Au Québec, de 2011 à 2015, les lésions de nature psychologique acceptées par la CNESST chez les policiers sont moindres, mais plus coûteuses que les



lésions de nature physique (moyenne annuelle d'environ 36 000 \$ par lésion), car leur durée d'absence est plus longue (+ 36 jours) (Lebeau et al., 2024). Des études précédentes ont montré qu'environ 30 % de travailleurs qui sont retournés au travail après un TMC ont eu une rechute, qui est généralement plus grave et de plus longue durée que le premier épisode, et donc plus coûteuse (Pomaki, 2017). Plus encore, de façon générale, le RAT des travailleurs ayant subi un accident de travail ou une maladie professionnelle est reconnu actuellement comme un enjeu important, non seulement pour le travailleur et ses proches, mais aussi pour l'organisation, le système de santé, le régime d'indemnisation et la société en général (Frank et al., 1998; Loisel et al., 2001; Pransky et al., 2004). Les enjeux sont donc sociaux, humains et organisationnels.

Le retour se fait après une plus ou moins longue absence du travail tout en ayant conservé un lien d'emploi avec une organisation policière spécifique. Dans plusieurs organisations policières, il n'existe aucune procédure de retour au travail spécifique pour les TMC. Lors de son RAT, il est fréquent qu'un policier ne revienne pas à ses pleines fonctions, comparativement à la plupart des autres corps de métier, ce qui constitue souvent un obstacle à son RAT durable. À titre d'exemple, au moment de son RAT après une absence pour un trouble de stress post-traumatique, le policier se voit régulièrement retirer le port de son arme de service et de la carte d'accès au lieu de travail. Il est dirigé vers un travail davantage administratif et sur des tâches plus simples à réaliser d'un point de vue émotionnel (Galland, 2018). Par la nature de leur métier, le fait que le policier soit retiré de l'action lors de son RAT affecter son identité professionnelle et sa motivation

(Galland, 2018). Enfin, la culture policière omniprésente dans ce corps de métier amène une pression supplémentaire et peut aggraver les défis rencontrés lors du retour au travail. À travers des valeurs telles que l'indépendance, la résilience mentale et la maîtrise émotionnelle, il est possible que l'absence du policier soit perçue comme une vulnérabilité par ses pairs et lui-même (Crowe et al., 2015; Karaffa & Tochkov, 2013). Compte tenu la portée de leur rôle dans la société et des effets bénéfiques d'une saine santé mentale au travail, l'organisation policière se doit d'être un acteur principal dans le processus de retour au travail des policiers, qu'ils aient été en arrêt pour des raisons de santé mentale ou tout autre motif. La nécessité de développer davantage ce champ de connaissances est pleinement justifiée par les multiples facteurs de risque liés à la profession policière, qui ont le potentiel d'affecter leur santé psychologique au travail.

La revue systématique d'Emeriau-Farges et al. (2021) démontre qu'il faut prioriser la communication et l'inclusion de tous les acteurs d'une organisation dans le processus de retour au travail durable après une absence causée par une problématique de santé mentale. Les actions actuellement mises en place dans les milieux d'urgence, notamment en termes de pratiques organisationnelles (p. ex., soutien organisationnel, aménagement des conditions de travail), ont ainsi un effet positif limité sur le retour au travail et le maintien en emploi de leurs travailleurs. Cependant, selon nos connaissances, aucune étude provenant de la réalité policière ne s'est intéressée au processus et aux déterminants du RAT ni de sa durabilité dans le temps. La présente étude souhaite ainsi évaluer un modèle explicatif des liens entre la conceptualisation multidimensionnelle du climat de travail et

le retour au travail durable des policiers et policières après une absence causée par un trouble mental courant lié en partie ou totalement à leur travail.

### **Cadre théorique**

Dans le cadre de cette étude, trois principales variables sont considérées dans le modèle, telles que décrites ci-dessous, soit le trouble mental courant en tant que caractéristique de sélection des participants pour l'étude, le retour au travail durable comme variable dépendante et le climat de travail comme variable indépendante. Pour considérer le caractère sain de la durabilité du retour au travail, la santé psychologique au travail est également examinée.

#### **Troubles mentaux courants**

Le terme « trouble mental courant » inclut les lésions de nature psychologique acceptées par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. Dans le contexte de cette recherche, le TMC est utilisé pour indiquer des diagnostics tels que la dépression, le trouble de stress post-traumatique, stress aigu, trouble d'adaptation ou encore trouble anxieux, ayant affecté des policiers qui sont en processus de retour à leur fonction de travail occupée avant la déclaration de la maladie (adapté de Corbière et al., 2014a, 2014b). Dans ce projet, les lésions psychologiques partiellement ou totalement liées au travail sont considérées, du type : syndrome d'épuisement professionnel (burnout), trouble de stress post-traumatique, dépression, trouble anxieux,

trouble d'adaptation, angoisse situationnelle, stress aigu. Le diagnostic du TMC peut-être un diagnostic principal ou secondaire.

### **Santé psychologique au travail**

Selon la conception perspective bidimensionnelle de Gilbert et collaborateurs (2011), la santé psychologique au travail est composée de deux dimensions distinctes et complémentaires (bien-être et détresse), à travers six facteurs qui définissent les rapports du travailleur avec soi dans le cadre du travail, avec son travail et avec son entourage au travail. Selon les auteurs, le bien-être psychologique se définit d'abord par la sérénité (c.-à-d. se sentir en paix avec soi-même), l'engagement (c.-à-d. apprécier son travail et ses réalisations, désirer s'engager) et l'harmonie sociale (c.-à-d. être à l'écoute d'autrui, se sentir apprécié, entretenir de belles relations avec son entourage au travail). La détresse psychologique au travail se traduit par l'anxiété (c.-à-d. se sentir plus anxieux, tristes, dépressifs, avoir de la difficulté à affronter ses problèmes professionnels), le désengagement (c.-à-d. avoir moins d'intérêt pour ses tâches, se sentir moins efficaces, avoir moins d'entrain pour entamer des projets) et l'irritabilité (c.-à-d. faire preuve d'impatience, d'agressivité envers les autres travailleurs).

### **Retour au travail durable**

Le retour au travail est généralement utilisé comme une mesure du taux de personnes souffrant d'une maladie ou d'une blessure se remettant d'une incapacité à travailler, associée à la reprise d'une activité productive ou à une évaluation des effets subséquents

d'une intervention spécifique (Nastasia et al., 2017). Toutefois, il est de plus en plus conceptualisé à travers un processus intégrant plusieurs facteurs de la réinsertion au travail, post ou pré retour physique au travail (Loisel et al., 2005; Pransky et al., 2004, cité dans Nastasia et al., 2017; Young et al., 2005). Tjulin et ses collaborateurs (2010) ont identifié trois phases : l'arrêt de travail, le retour au travail et la durabilité post-retour (RAT durable). À l'instar des phases identifiées par Tjulin et ses collègues, le retour au travail est ainsi considéré comme un processus composé de phases distinctes dans le temps, soit l'arrêt, le retour et la durabilité post-retour au travail, qui correspond au maintien en emploi en santé du travailleur, dans la même organisation, sur le même poste qu'il avait avant l'absence ou un autre, avec un lien d'emploi à temps plein ou à temps partiel et pour une durée d'au moins six mois après le début du retour au travail (Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020). Il est également étudié tel un résultat mesuré comme un évènement dichotomique (comportement) à un moment précis (Biering et al., 2013).

Actuellement, un consensus parmi les chercheurs avance que des procédures formelles de retour au travail mises en place dans les organisations sont primordiales en prévention de l'incapacité prolongée (Nastasia et al., 2017). Les études sur les processus de retour au travail considèrent les contextes physiques et psychologiques spécifiques du milieu de travail lors de la reprise d'activités de la personne, notamment à travers certaines dimensions du climat de travail (soutien social du gestionnaire et des collègues; demande et autonomie, liées à la charge de travail; relations interpersonnelles avec les membres de l'organisation) (Gagnano et al., 2018, 2021; Negrini et al., 2020). Parmi les enjeux

organisationnels, le climat jouerait un rôle dans les processus de retour au travail : un climat de type malsain (c.-à-d. discriminatoire, compétitivité excessive, politiques de gestion de type autoritaire) semblerait faire obstacle au retour au travail voire participer à la rechute, favorisant un environnement de travail propice à des manifestations de symptômes dépressifs (Corbière et al., 2014a, 2014b) tandis qu'un climat de travail de sécurité (c.-à-d. respect, confiance, collaboration et support entre les acteurs du milieu, pratiques de gestion axée sur la santé et la sécurité au travail) agirait comme levier facilitateur pour le maintien en emploi lors d'un retour au travail (Negri et al., 2020).

### **Climat de travail**

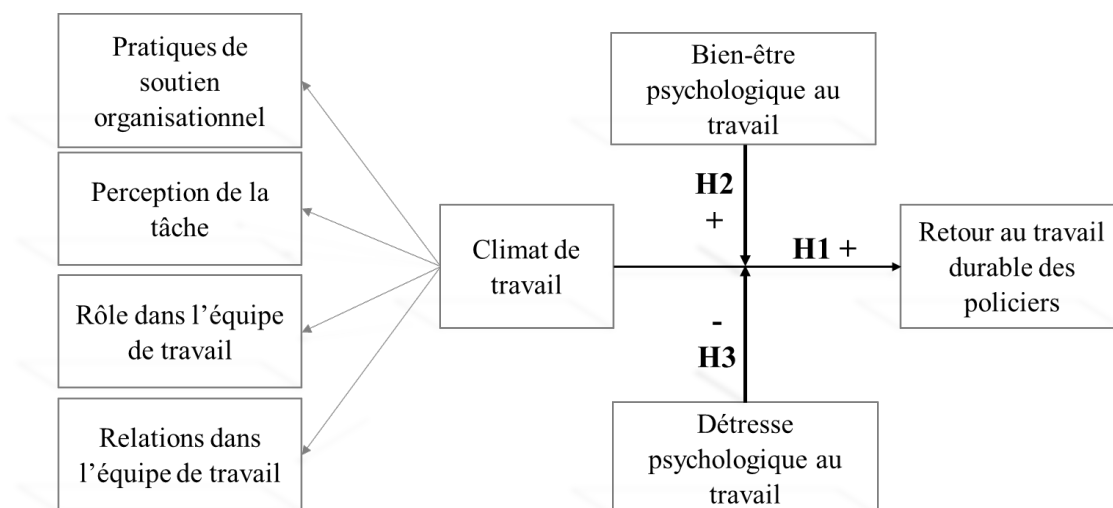
Dans cette étude, le climat de travail est défini comme un ensemble de perceptions psychologiques individuelles partagées du milieu de travail (James et al., 2008), souvent décrit en termes de signification attachée aux politiques, pratiques et procédures (Schneider & Reichers, 1983), à travers une perspective interactionniste, afin de considérer lors de sa mesure, les facteurs de la structure organisationnelle et ceux liés aux interactions des individus et à leurs perceptions communes, à l'instar d'études antérieures (Brunet & Savoie, 2016; Desjardins, 2000; González-Romá et al., 1999; Roy et al., 1994). Cette définition permet de rendre compte de la représentation du climat de travail propre à chaque organisation et reposant sur un consensus entre les membres de cette organisation, au regard de l'évaluation d'éléments clés essentiels à la qualité de l'environnement de travail (Tremblay & Simard, 2005).

D'autre part, les dimensions composant le climat de travail peuvent être regroupées en plusieurs catégories, dont le nombre évolue selon la littérature. Bien qu'Anderson et West (1998) insistent sur la nécessité de rendre spécifique la nature du climat de travail pour chaque organisation, il est possible de recenser un certain nombre de dimensions à partir de plusieurs modèles et échelles de mesure (Brunet & Savoie, 2016; Koritzinsky, 2015; Parker et al., 2003). Emeriau-Farges et ses collaborateurs (soumis) ont conceptualisé le climat de travail à travers quatre dimensions spécifiques et adaptées au milieu policier. Cette conceptualisation regroupe ainsi plusieurs éléments du climat morcelés dans la littérature antérieure (Kuenzi & Schminke, 2009; Moser, 2006; Schneider et al., 2002). La première dimension renseigne sur les pratiques de soutien organisationnel, à travers les notions de justice, de soutien et de reconnaissance de la part de l'organisation et du supérieur. La seconde porte sur la perception de la tâche, explorant des éléments de latitude décisionnelle, de charge de travail et de qualité de l'environnement de travail. Les deux dernières dimensions portent sur le rôle dans l'équipe de travail et les relations dans l'équipe de travail, en s'intéressant ainsi à la perception du travailleur sur la collaboration et la considération qu'il reçoit de ses pairs. La prise en compte de la force du climat dans les recherches devrait ainsi participer au raffinement de la compréhension de son rôle dans son intégration à des processus organisationnels comme celui de l'accompagnement du retour au travail des travailleurs après un arrêt causé par un trouble mental courant partiellement ou totalement relié au travail.

### **Objectif et hypothèses**

La présente recherche vise à comprendre l'impact du climat de travail dans le retour au travail durable des policiers à la suite d'une absence pour un TMC, partiellement ou totalement relié au travail, tout en considérant leur santé psychologique au travail comme effet modérateur de cette durabilité (voir Figure 1). Formulées à la lumière des études antérieures sur les déterminants du retour au travail (Corbière & Durand, 2011, 2014a, 2014b; Gragnano et al., 2018; Negrini et al., 2020), l'étude soulève les hypothèses suivantes. Les dimensions du climat de travail seraient liées positivement au retour au travail durable des policiers après une absence pour un trouble mental courant (H1). Le bien-être psychologique au travail agirait comme modérateur positif du lien entre le climat de travail et le RAT durable (H2). Un climat de travail positif pourrait améliorer le bien-être psychologique au travail des policiers, ce qui à son tour faciliterait un retour au travail durable de ces travailleurs. Enfin, la détresse psychologique au travail agirait comme modérateur négatif du lien entre le climat de travail et le RAT durable (H3). Ainsi, un climat de travail négatif peut augmenter la détresse psychologique, manifestée par de l'irritabilité, de l'anxiété et du désengagement au travail, ce qui pourrait entraver le retour au travail durable des policiers en diminuant leur capacité à se réintégrer efficacement dans leur environnement de travail.



**Figure 1***Modèle hypothétique de l'étude / Hypothetical study design*

*Note.* H1 : Hypothèse 1; H2 : Hypothèse 2; H3 : Hypothèse 3; + : lien positif significatif; - : lien négatif significatif.

## Méthode

### Devis de recherche

Pour répondre à l'objectif de cette étude transversale, une approche mixte est privilégiée par un devis corrélationnel explicatif associé à un devis comparatif (un temps de mesure, dans la première année de retour au travail). Afin de mesurer la durabilité du retour au travail, plusieurs questions élaborées dans de précédentes recherches (Negrini et al., 2020) ont été utilisées.

### Processus de recrutement et population étudiés

À la suite de la création et la signature d'une entente de partenariat avec les organisations policières visées, un courriel de sollicitation décrivant l'objectif de la

recherche a été envoyé aux policiers par l'intermédiaire des corps policiers participants. En guise de participation volontaire, les participants étaient invités à cliquer sur un lien Web qui les dirigeait vers le questionnaire où les critères d'inclusion étaient précisés, soit (1) d'avoir vécu un arrêt pour cause de trouble mental courant relié partiellement ou totalement au travail et (2) d'être de retour au travail. Les participants pouvaient cesser de répondre à tout moment. Le lien du questionnaire a été envoyé par courriel à 90 policiers et policières provenant de sept organisations policières et qui répondaient aux critères d'inclusion de l'étude. Parmi eux, 70 (36 sexe féminin, 32 sexe masculin et 2 pas de réponse) ont complété totalement le questionnaire pour un taux de réponse de 78 %. Parmi eux, 71,5 % sont en couple (marié, conjoint de fait, couple vivant seul), 10 % sont séparés ou divorcés et 14,3 % sont célibataires (3 sans réponse).

D'un âge moyen de 40,78 ans ( $ET = 7,83$ ), leur expérience dans la police est assez variable : 10 % ont entre 1 et 5 ans d'ancienneté, 12,9 % entre 6 et 10 ans, 22,9 % entre 11 et 15 ans, 22,9 % entre 16 et 20 ans et 25,7 % ont 21 ans et plus d'ancienneté dans la police (4 sans réponse). Quant à leur statut d'emploi, 60 % travaillent à la surveillance du territoire, 27,1 % sont enquêteurs, 5,7 % sont dans des services spécialisés, 4,3 % sont à l'administration (2 n'ont pas inscrit de réponse). Les participants travaillent dans leur fonction depuis moins d'un an pour 15,7 % d'entre eux, 1 à 5 ans pour 30 % d'entre eux, 6 à 10 ans pour 17,1 % des participants, 11 à 15 ans pour 18,6 % des participants, 16 à 20 ans pour 4,3 d'entre eux et 21 ans et plus pour 2,9 % d'entre eux (8 sans réponses). La

situation pour la plupart des participants était celle du retour à temps plein (94,3 %), avec une durée de retour au travail supérieure à 6 mois pour 85,8 % d'entre eux.

### **Instruments de mesure**

Toutes les données utilisées dans cette étude ont été autodéclarées. Le climat de travail a été mesuré à travers quatre dimensions adaptées au contexte policier (Emeriau-Farges et al., soumis) : les pratiques de soutien organisationnel (p. ex., « Mon supérieur immédiat se préoccupe de ma satisfaction générale au travail »), les relations dans l'équipe de travail (p. ex., « Les membres de mon équipe de travail sont unis »), le rôle dans l'équipe de travail (p. ex., « Je sais exactement ce que l'on attend de moi ») et la perception des tâches (p. ex., « Il est possible d'avoir un accommodement de mes horaires de travail ») sur une échelle de Likert en 6 points. Les coefficients de cohérence interne sont présentés dans le Tableau 1. Ils varient entre 0,82 et 0,93. Bien que développée récemment, l'échelle présente de bonnes qualités psychométriques.

**Tableau 1***Statistiques descriptives et corrélationnelles entre les variables de l'étude (N = 70)*

Variable	M	ÉT	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.	053	0,50														
2.	4,29	0,78	0,22	<b>0,92</b>												
3.	3,78	0,90	0,26*	0,84**	<b>0,82</b>											
4.	4,48	1,08	0,16	0,85**	0,54**	<b>0,83</b>										
5.	4,80	0,81	0,12	0,75**	0,41**	0,63**	<b>0,86</b>									
6.	4,53	1,09	0,14	0,74**	0,51**	0,50**	0,59**	<b>0,93</b>								
7.	4,98	0,92	0,17	0,36**	0,21	0,33*	0,44*	0,26	<b>0,90</b>							
8.	4,56	1,28	0,11	0,41**	0,27	0,43**	0,31*	0,35*	0,88**	<b>0,87</b>						
9.	5,42	0,86	0,13	0,25	0,06	0,18	0,55**	0,20	0,77**	0,43**	<b>0,77</b>					
10.	4,97	1,07	0,22	0,24	0,17	0,19	0,31*	0,10	0,93**	0,73**	0,67**	<b>0,88</b>				
11.	2,73	0,91	-0,04	-0,33*	-0,30*	-0,25	-0,42**	-0,10	-0,79**	-0,64**	-0,58**	-0,82**	<b>0,91</b>			
12.	2,69	1,17	-0,03	-0,27	-0,24	-0,23	-0,28*	-0,11	-0,77**	-0,74**	-0,45**	-0,76**	0,87**	<b>0,79</b>		
13.	3,38	1,14	-0,02	-0,21	-0,21	-0,07	-0,36**	-0,07	-0,73**	-0,55**	-0,54**	-0,81**	0,92**	0,71**	<b>0,87</b>	
14.	2,07	0,85	-0,04	-0,45**	-0,36**	-0,46**	-0,48**	-0,09	-0,53**	-0,39**	-0,49**	-0,51**	0,79**	0,59**	0,57**	<b>0,82</b>

*Note.* M : moyenne; ÉT : écart-type; 1 : Retour au travail durable; 2 : Climat de travail; 3 : Perception des tâches; 4 : Relations dans l'équipe de travail; 5 : Rôle dans l'équipe de travail; 6 : Pratiques de soutien organisationnel; 7 : Bien-être psychologique au travail; 8 : Engagement; 9 : Harmonie sociale; 10 : Sérénité; 11 : Détresse psychologique au travail; 12 : Désengagement; 13 : Anxiété; 14 : Irritabilité; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; Alpha de Cronbach : coefficients de cohérence interne présentés en gras dans la diagonale.

La question dichotomique « Avez-vous la perception que votre retour au travail est réussi? (Oui/Non) » était posée aux participants, combinée à quatre critères pour évaluer s'ils s'étaient maintenus en emploi après leur retour : le policier avait repris le travail (a) dans la même organisation; (b) au même poste ou à un autre poste occupé avant l'absence; (c) avec une relation d'emploi à temps plein ou à temps partiel; et (d) pour une période d'au moins six mois (Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020, 2021). La mesure du retour au travail durable a été effectuée en comparant les résultats de deux groupes constitués en fonctions des critères de retour au travail durable, soit ceux ayant les quatre critères (ngroupe1 = 37) et ceux ayant au moins un critère absent (ngroupe2 = 33).

Pour évaluer le caractère sain de leur retour au travail, un score de santé psychologique au travail a été mesuré par les deux dimensions de la santé psychologique au travail de Gilbert et al. (2011), à savoir le bien-être psychologique au travail (BEPT) [sérénité (p. ex., « Je me sens équilibré émotionnellement »), engagement (p. ex., « J'ai le goût d'entreprendre plein de choses ») et harmonie sociale (p. ex., « Je demeure moi-même avec quiconque »)] et la détresse psychologique au travail (DPT) [anxiété (p. ex., « Je me sens préoccupé »), désengagement (p. ex., « J'ai l'impression d'avoir raté ma carrière ») et irritabilité (p. ex., « Je me sens irritable envers les autres »)], sur une échelle de Likert allant de *Jamais* (1) à *Toujours* (7). Les niveaux de cohérence interne correspondent aux valeurs de l'alpha de Cronbach dans la présente étude et sont de mêmes ordres de grandeur que ceux retrouvés dans la littérature, soit entre 0,77 et 0,91.

### Procédures d'analyse

La présente étude cherche évaluer les relations entre le climat de travail sur le retour au travail durable des policiers, en considérant leur santé psychologique au travail comme effet modérateur de cette durabilité. Une première analyse de Test-t pour échantillon indépendant a été conduite afin de déterminer la présence d'une différence significative dans les perceptions de climat de travail entre les deux groupes de retour au travail. Bien que rigoureuse et recommandée dans le cadre de comparaisons multiples pour aider à contrôler le risque global d'erreur de Type I (faux positifs), l'application de la correction de Bonferroni présente plusieurs défis dans notre étude. Étant donné la taille réduite de l'échantillon, son utilisation pourrait réduire davantage la puissance statistique et augmenter le risque d'erreurs de Type II (ne pas détecter une différence qui existe réellement) (Rubin, 2021). Afin de maximiser la détection de véritables différences entre nos groupes et dans le contexte de cette recherche qui se veut exploratoire, nous avons choisi de ne pas appliquer cette correction afin de ne pas omettre des résultats potentiellement importants comme le recommandent plusieurs auteurs (Glickman et al., 2014; Nakagawa, 2004; Rubin, 2021).

Ensuite, afin de vérifier quelle proportion de la variance de la variable dépendante (retour au travail) était expliquée par la variable indépendante (climat de travail), des analyses de régressions linéaires avec entrée forcée de type descendante (*backward*) ont été privilégiées pour l'analyse des résultats de l'étude. Grâce à celles-ci, il est possible de garantir la considération de toutes les variables indépendantes, en dépit de l'existence

d'une autre variable prédictive (Yergeau & Poirier, 2021). Le modèle initial incluait ainsi la variable indépendante soit les quatre dimensions du climat de travail et la variable ayant la plus faible contribution au modèle a été retirée, si la variation de l'indice de corrélation multiple ( $R^2$ ) n'était pas significative en l'éliminant (probabilité associée à  $F > 0,10$ ). La procédure a été répétée jusqu'à ce que toutes les variables conservées contribuent significativement à l'amélioration du  $R^2$  et ainsi représentaient adéquatement le pourcentage de variance expliquée par le modèle. Pour vérifier les hypothèses 2 et 3, le rôle des deux dimensions de la santé psychologique au travail comme variables modératrices du lien entre le climat de travail et le retour au travail durable a été vérifié lors des analyses de régressions. Le logiciel SPSS (Version 27) a été employé pour les trois hypothèses posées par l'étude. Dans le cadre d'un devis explicatif corrélationnel de nature transversale, ce type d'analyse permet d'explorer les relations parmi un ensemble de variables afin de déterminer lesquelles sont associées aux variables dépendantes (Deschênes et al., 2014).

## **Résultats**

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer les relations entre le climat de travail et le retour au travail de policier, considérant leur santé psychologique au travail comme facteur de durabilité de ce retour. Les hypothèses suggèrent que les quatre dimensions du climat de travail expliquent le retour au travail durable des policiers, soit dans un bon état de santé psychologique au travail. Avant de procéder à l'analyse de régression, la

dispersion des données a été vérifiée afin de garder une certaine cohérence dans la suite de l'analyse.

Le Tableau 1 présente les résultats obtenus à l'aide des corrélations de Pearson ainsi que les résultats des analyses descriptives qui ont été faites afin de dégager les moyennes et les écarts-types de la variable de retour au travail, des quatre dimensions du climat de travail (Emeriau-Farges et al., soumis) ainsi que des 6 dimensions de la santé psychologique au travail (Gilbert et al., 2011). La moyenne la plus faible des dimensions du climat de travail est celle reliée à la perception des tâches ( $M = 3,78/6$ ,  $ÉT = 0,90$ ) et la plus forte est celle reliée au rôle au sein de l'équipe ( $M = 4,80/6$ ,  $ÉT = 0,81$ ). Sur le plan du bien-être psychologique au travail ( $M = 4,98/7$ ,  $ÉT = 0,82$ ), la moyenne la plus élevée parmi les trois dimensions se situe au niveau de la sérénité, soit le bien-être envers soi-même au travail ( $M = 4,97/7$ ,  $ÉT = 1,07$ ) et la plus faible, au niveau de l'engagement de la personne dans le travail ( $M = 4,56/7$ ,  $ÉT = 1,28$ ). Enfin, sur le plan de la détresse psychologique au travail ( $M = 2,73/7$ ,  $ÉT = 0,91$ ), on constate que l'anxiété est la dimension la plus forte ( $M = 3,38/7$ ,  $ÉT = 1,14$ ) tandis que l'irritabilité est la plus faible ( $M = 2,07/7$ ,  $ÉT = 0,85$ ). Les statistiques corrélationnelles présentées ci-dessous nous permettent d'évaluer la force du lien existant entre les variables.

Ces statistiques corrélationnelles nous permettent d'évaluer la cohérence de la relation entre les variables. Bien que faible, on constate une corrélation positive et significative entre le retour au travail durable et la dimension de perception de la tâche



dans le climat de travail ( $r = 0,26$ ). Pour ce qui est des résultats les plus proches de 0,50 soit une taille d'effet moyenne (Cohen, 2013), nous remarquons des corrélations positives et significatives entre le climat de travail et le BEPT ( $r = 0,36$ ) dont l'engagement au travail ( $r = 0,41$ ), et plus particulièrement entre les dimensions de relations dans l'équipe de travail et du BEPT ( $r = 0,33$ ) et l'engagement au travail ( $r = 0,43$ ), de rôle dans l'équipe de travail et du BEPT ( $r = 0,44$ ), l'engagement au travail ( $r = 0,31$ ), l'harmonie sociale ( $r = 0,55$ ) et la sérénité ( $r = 0,31$ ); ainsi qu'entre les pratiques de soutien organisationnel et l'engagement au travail ( $r = 0,35$ ).

Nous remarquons également des corrélations négatives et significatives entre le climat de travail et la DPT ( $r = -0,33$ ) dont l'irritabilité ( $r = -0,45$ ), et plus particulièrement entre les dimensions de perception des tâches et de la DPT ( $r = -0,30$ ) et l'irritabilité ( $r = -0,36$ ), de relations dans l'équipe de travail et d'irritabilité ( $r = -0,46$ ), de rôle dans l'équipe de travail et de la DPT ( $r = -0,42$ ), le désengagement au travail ( $r = -0,28$ ), l'anxiété ( $r = -0,36$ ) et l'irritabilité ( $r = -0,48$ ).

Les résultats du test-t pour échantillon indépendant montrent qu'il existe une différence significative entre les deux groupes de retour au travail en termes de perception de la tâche du climat de travail (voir Tableau 2). Les autres dimensions du climat de travail et le climat de travail global ne présentent pas de différences significatives entre les deux groupes étudiés.

**Tableau 2***Résultats des analyses de Test-t pour échantillon indépendant*

Variables	G1		G2		<i>t</i> (60)	<i>p</i>	<i>d</i> de Cohen
	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>M</i>	<i>ÉT</i>			
Climat de travail	4,46	0,73	4,11	0,80	1,79	0,079	0,45
Dimension perception de la tâche	4,00	0,85	3,54	0,91	2,05	0,045*	0,52
Dimension relations dans l'équipe de travail	4,89	0,76	4,70	0,87	0,90	0,374	0,23
Dimension rôle dans l'équipe de travail	4,67	0,99	4,38	1,19	1,03	0,310	0,26
Dimension pratiques de soutien organisationnel	4,64	0,99	4,31	1,16	1,22	0,226	0,31

*Note.* N = 60; *M* : moyenne; *ÉT* : écart-type; G = groupe ; G1 : retour au travail durable 4 critères; G2 : retour au travail durable absence d'au moins un critère

\**p* < 0,05.

La moyenne de la perception de la tâche du groupe ayant l'ensemble des critères de retour au travail durable est  $M = 4,00$  ( $ÉT = 0,85$ ) tandis que celle du groupe ayant au moins un critère absent est  $M = 3,54$  ( $ÉT = 0,91$ ) et les résultats de l'analyse montrent que cette différence est significative  $t(60) = -2,05$ ,  $p < 0,05$  et d'une grande taille d'effet  $d = 0,52$  (Cohen, 2013).

Étant donné que les variables démographiques (âge, sexe et fonction organisationnelle) et celles de la santé psychologique au travail (bien-être et détresse) ne sont pas corrélées avec notre variable dépendante, elles n'ont pas été incluses dans les modèles de régression (Becker et al., 2015). Le Tableau 3 met en lumière les résultats des régressions multiples descendantes qui ont été faites afin d'explorer les liens existants entre le climat de travail et le retour au travail.

**Tableau 3**

*Résultats des analyses de régression linéaire multiple descendante sur les 4 dimensions du climat de travail*

	Variables entrées	Variables retirées	$\beta$
1	Perception de la tâche		0,27
	Relations dans l'équipe de travail		0,03
	Rôle dans l'équipe de travail		0,05
	Pratiques de soutien organisationnel		-0,06
		Pratiques de soutien organisationnel	
2	Perception de la tâche		0,28
	Relations dans l'équipe de travail		0,07
	Rôle dans l'équipe de travail		-0,05
		Rôle dans l'équipe de travail	
3	Perception de la tâche		0,26
	Relations dans l'équipe de travail		0,04
		Relations dans l'équipe de travail	
4	Perception de la tâche		0,28*

*Note.* N = 60 ; valeurs rapportées = bêtas ( $\beta$ ) de régression standardisée ; \* $p < 0,05$ .

Une des dimensions du retour au travail a un impact positif sur le retour au travail, à savoir la perception de la tâche ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,05$ ). L'équation est significative  $F(1) = 4856$ ,  $p < 0,05$  et  $R^2 = 0,08$ . C'est-à-dire que le modèle retenu par les analyses de régressions explique 8 % du retour au travail durable du personnel policier de l'étude.

## Discussion

L'objectif de cette étude était de comprendre l'impact du climat de travail dans le retour au travail durable des policiers à la suite d'une absence pour un trouble mental courant, partiellement ou totalement relié au travail. Nos hypothèses ont été testées à l'aide

d'un test-t, puis d'équations de régression multiple. La première hypothèse soutenant que les dimensions du climat de travail seraient liées positivement au retour au travail des policiers après une absence pour un trouble mental courant est partiellement confirmée. Les résultats obtenus fournissent des preuves de validité du modèle testé et montrent que les liens entre le climat de travail et le retour au travail durable sont partiellement confirmés. Ils indiquent qu'un niveau élevé de perception de leurs tâches peut favoriser une meilleure perception d'un retour au travail durable, indiquant un certain impact du climat de travail du personnel policier sur leur retour au travail durable.

Les hypothèses suivantes faisant état d'un lien positif du bien-être psychologique au travail avec le climat de travail, agissant ainsi comme levier facilitateur pour le maintien dans l'emploi lors d'un retour au travail (H2) et d'un lien négatif entre le climat de travail et la détresse psychologique au travail, faisant obstacle à la durabilité du retour au travail (H3), ne sont pas confirmées. Ainsi, nous avons constaté que les dimensions du climat de travail étaient négativement corrélées avec les dimensions de la détresse au travail, en particulier l'irritabilité dans leur relation de travail, pendant la période de retour au travail des policiers. Cependant, bien que les résultats montrent un lien avec le climat de travail, entre les relations au sein de l'équipe et les deux dimensions de la santé psychologique au travail (bien-être et détresse), ils n'indiquent aucun lien entre ces deux dimensions et le retour au travail durable.

### **Implications scientifiques**

À l'instar d'études antérieures, cette constatation confirme qu'un modèle intégratif du processus de retour au travail durable dans le milieu policier doit considérer les facteurs organisationnels comme une source potentielle majeure de succès du retour de l'individu dans ses fonctions (Loisel et al., 2005; Pransky et al., 2004, cité dans Nastasia et al., 2017; Van Eerd et al., 2023; Young et al., 2005). Si les relations interpersonnelles viennent jouer un rôle majeur dans la santé psychologique au travail lors du retour, la création d'un climat d'ouverture et d'accueil propice à la durabilité de ce retour est davantage située au niveau de la perception de la tâche et au sentiment de justice qui y est relié (Emeriau-Farges et al., 2023; Vallée, 2009). À travers la perception de la tâche, il s'agit de la perception d'équité dans les ressources distribuées et dans la manière dont la personne est traitée dans ses fonctions ainsi que la considération personnelle tant dans l'accommodement de sa tâche que dans la possibilité de se développer, qui devraient faire partie du fondement même du processus de retour au travail durable pour la population policière, après un TMC lié partiellement ou totalement au travail.

Considérant que la loi 59 renforce au Québec l'obligation des organisations à assurer l'intégrité physique et psychique de ses travailleurs quant à leur réadaptation et à leur retour au travail (Trépanier et al., 2022), la justice perçue dans les organisations policières pourrait aussi contribuer à diminuer les incapacités au travail. L'étude de Lippel et Sabourin (2020) a d'ailleurs montré que le fait de retarder l'accès aux soins et à la sécurité économique lors de procédures d'indemnisation et de réclamation d'indemnités ainsi que

l'accès aux services d'assistance médicale et de réadaptation, alors que le travailleur est inapte au travail, peut contribuer à sa perception d'injustice et ainsi participer à l'incapacité chronique au travail. Cet état de fait pourrait aggraver la banalisation des problématiques de santé mentale attribuées aux risques inhérents aux métiers de la sécurité publique et plus particulièrement, aux forces policières et ainsi contribuer à faire obstacle à leur retour au travail à la suite de telles problématiques. La présente recherche se joint aux études précédentes en mettant l'accent sur l'importance de la notion d'équité et de justice dans la perception de la tâche du personnel policier lors de son processus de retour au travail (Franche et al., 2005, 2009; Lippel & Sabourin, 2020; Tardif, 2022).

Finalement, cette étude ouvre ainsi une voie de recherche sur l'aspect tertiaire de la prévention de la santé psychologique au travail et du maintien en emploi des policiers. Elle contribue à une meilleure compréhension du rôle du climat de travail comme facteur organisationnel ayant un impact sur ce phénomène (Corbière et al., 2014a, 2014b; Negrini et al., 2020). Ainsi, les résultats obtenus permettent de servir de premières assises à la mise en place et l'analyse d'un processus de retour au travail durable basé sur des données probantes pour les futures recherches.

### **Implications pratiques**

L'ensemble des résultats de cette étude soutient l'importance de favoriser une meilleure compréhension des facteurs qui améliorent le retour au travail des policiers, notamment pour améliorer leur relation avec les communautés qu'ils servent et leur

permettre de maintenir une saine santé psychologique au travail. Bien que des procédures visant à promouvoir de saines pratiques de retour au travail et à contribuer positivement au rétablissement de leurs travailleurs existent dans des organisations policières québécoises, cette étude vient apporter des données probantes sur les ingrédients à considérer ou à bonifier dans l'implantation d'un processus de retour au travail à la suite d'un arrêt pour un TMC lié partiellement ou totalement au travail. Bien que des liens de causalité n'aient pu être établis au regard du devis choisi, l'élaboration d'un plan d'accueil clair, transparent et accessible à tous les acteurs du retour au travail fait partie des pistes proposées aux milieux policiers pour favoriser un climat de travail sain et améliorer la perception de la tâche de leur personnel. L'une des avenues à considérer est le jumelage avec un autre membre de l'équipe ayant vécu une situation similaire (Emeriau-Farges et al., 2023). La relation de confiance et de mentorat pourrait agir comme levier favorable à une meilleure perception de sa tâche pour le policier ou la policière de retour au travail. Il pourrait être bénéfique de favoriser la sensibilisation et d'offrir des informations sur le lieu de travail concernant les modalités de retour au travail prévues par l'organisation, tant au niveau des forces policières qu'au niveau de leurs supérieurs, afin de favoriser leur épanouissement dès leur retour, dans un climat de travail participant à déstigmatiser les problématiques de santé mentale.

En contribuant à l'avancement de la compréhension du rôle du climat de travail, cette étude encourage sa prise en compte pour le retour au travail durable dans le milieu policier, et plus largement, chez les personnels de sécurité publique qui accueillent des défis et des

responsabilités similaires dans leur travail. À long terme, la prise en compte de ces résultats dans les pratiques organisationnelles pourra participer à la diminution des coûts sociaux et organisationnels associés aux problématiques de santé psychologique et consolider leur bien-être psychologique au travail.

### **Limites**

Les résultats de cette étude doivent être interprétés à la lumière de plusieurs limites. En premier lieu, la taille restreinte de l'échantillon a réduit les options pour les analyses envisagées, soit des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. De plus, le choix de ne pas appliquer la correction de Bonferroni nous oblige à considérer les résultats avec prudence. Bien que significatifs, ceux-ci doivent être interprétés comme préliminaires dans le contexte de comparaisons multiples et nécessiteraient une confirmation avec des échantillons plus grands dans de futures études. L'objectif initial de recrutement était d'atteindre 100 policiers ayant vécu un retour au travail à la suite d'un arrêt causé par un trouble mental courant partiellement ou totalement lié à leur travail. La nature même de l'arrêt a limité considérablement le nombre de personnes pouvant être recrutées. En effet, les déclarations d'arrêts sont souvent liées à un trouble physique (p. ex., trouble musculosquelettique) et des diagnostics de TMC peuvent survenir durant la période d'arrêt de travail et non au moment de l'arrêt. Il faut aussi mentionner, bien que des progrès considérables aient été réalisés durant les dernières années sur la déstigmatisation des problématiques touchant la santé psychologique au travail dans les milieux policiers, qu'il s'agit toujours d'un sujet sensible à aborder. Davantage, lors du retour au travail, les



personnes ayant vécu un TMC peuvent toujours en souffrir et participer à une telle étude peut s'avérer un lourd processus.

D'autre part, la nature du devis limite la généralisation des résultats et l'absence de suivi longitudinal ne permet pas de suivre l'évolution de l'impact du climat de travail dans le temps. Par ailleurs, il faut également considérer la nature des données récoltées, soient des données autorapportées et donc perceptuelles des policiers sur leurs situations de travail. L'utilisation d'une mesure de désirabilité sociale permet de contrebalancer ce biais et d'offrir un soutien à la portée de nos résultats. Enfin, le choix de considérer uniquement le climat de travail, dans le modèle étudié, limite la compréhension globale du processus de retour au travail durable de la population étudiée. Les résultats doivent donc être interprétés avec prudence et parcimonie : le climat de travail fait partie d'un ensemble complexe de facteurs organisationnels à considérer pour comprendre le processus de retour au travail durable des policières et des policiers à la suite d'un arrêt pour un TMC partiellement ou totalement lié au travail.

### **Futures recherches**

Indépendamment de ces limites, les résultats de cette étude participent à une meilleure compréhension du phénomène de retour au travail de la population policière et peuvent être utiles aux organisations policières dans l'élaboration de plans d'action concrets s'appuyant sur des données probantes. L'étude des relations entre les différents facteurs qui composent l'organisation du travail des forces de police (p. ex., la reconnaissance au

travail) et les facteurs psychosociaux (p. ex., le sentiment d'efficacité personnel) pourraient amener une meilleure compréhension des interactions entre les différents éléments impactant leur retour au travail, à travers un modèle confirmatoire. D'autre part, des recherches supplémentaires utilisant différentes méthodes, dont des études longitudinales de plus grande envergure sur les pratiques de retour au travail sont indispensables pour déterminer les éléments clés du retour au travail et leur efficacité. De futures recherches pourraient ainsi se pencher sur l'analyse des procédures de retour au travail durable mise en place dans plusieurs organisations policières et documenter leur effet sur la durabilité et la stabilité du retour au travail. L'étude ayant été menée au Québec (Canada) sur une population policière travaillant dans des organisations en milieu allochtones, les recherches futures devraient s'intéresser aux réalités de groupes particuliers du milieu policier, comme les forces de l'ordre travaillant en contexte autochtone. Il serait également pertinent d'examiner si ces résultats peuvent être reproduits dans d'autres provinces canadiennes où sont menés des travaux similaires (Van Eerd et al., 2023). Ce projet propose de poursuivre le développement et la mise en œuvre d'une approche individuelle et organisationnelle de soutien au retour au travail pour les policiers, et plus largement, pour les personnels de sécurité publique qui retournent au travail après une absence due à un trouble mental courant relié partiellement ou totalement au travail.

**Remerciements**

Ce travail a été soutenu par une bourse de doctorat en recherche du Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture (B2Z-284629). Nous remercions également les organisations policières et les policières et policiers participants pour leur aide précieuse dans la collecte de données.

**Déclaration d'intérêt**

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

## Références

- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Becker, J. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, 26(4), 643-659. <http://www.jstor.org/stable/24571623>
- Biering, K., Hjøllund, N. H., & Lund, T. (2013). Methods in measuring return to work: A comparison of measures of return to work following treatment of coronary heart disease. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(3), 400-405. <https://doi.org/10.1007/s10926-012-9405-x>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : au cœur de la dynamique organisationnelle*. Éditions EMS.
- Busque, M.-A., Lebeau, M., Tremblay, M.-A., Boucher, A., & Duguay, P. (2022). *Portrait statistique des lésions professionnelles indemnisées au Québec en 2015-2016, Portraits statistiques S-1150-fr*. IRSST, Canada.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power for the behavioral sciences* (Éd. Révisée). Academic Press.
- Corbière, M., & Durand, M. J. (2011). *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention*. Presses de l'Université du Québec.
- Corbière, M., St-Arnaud, L., Durand, M. J., Coutu, M. F., Lecomte, T., Negrini, A., & Renard, M. (2014a). *Les facteurs influençant le retour au travail après une dépression : le point de vue et le rôle des acteurs syndicaux (R-805)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Disponible à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST>
- Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014b). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37(2), 90-98. <https://doi.org/10.1037/prj0000033>

- Crowe, A., Glass, J. S., Lancaster, M., Raines, J., & Waggy, M. (2015). Mental illness stigma among first responders and the general population. *Journal of Military and Government Counseling*, 3(3), 132-149. <http://mgcaonline.org/wp-content/uploads/2013/02/JMGCVol-3-Is-3.pdf>
- De soir, E., Daubechies, F., & Van den steene, P. (2012). *Stress et trauma dans les services de police et de secours*. Édition Maklu.
- Deschênes, A. A., Dussault, M., & Frenette, É. (2014). Auto-efficacité émotionnelle et épuisement professionnel de directions d'établissement d'enseignement. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 37(4), 1-22. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/canajeducrevucan.37.4.14>
- Deschênes, A. A., St-Hilaire, G., Crête, E., Desjardins, C., & Emeriau-Farges, C. (2019). The potentially traumatic event and the psychological health at work of the police: A perception of a unique impact? *American Journal of Applied Psychology*, 7(1), 30-35. <https://doi.org/10.12691/ajap-7-1-4>
- Deschênes, A., St-Hilaire, G., Crête, E., & Emeriau-Farges, C. (2021). Organizational levers supporting police officers' psychological health in the workplace after exposure to a potentially psychologically traumatic event. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(8), 301-319. <https://doi.org/10.14738/assrj.88.10706>
- Desjardins, C. (2000). *Développement et validation d'un outil diagnostique du climat organisationnel*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Montréal, QC.
- Ducas, I. (2022, Déc). Taux d'absentéisme de 20 à 30 % chez les policiers montréalais. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2022-12-06/taux-d-absenteisme-de-20-a-30-chez-les-policiers-montrealais.php#:text=Entre%2020%20et%2030%20%25%20des,vise%204793%20d%27ici%202025>
- Emeriau-Farges, C., Deschênes, A. A., Frenette, E., & Dussault, M. (soumis). Élaboration de l'échelle du climat de travail en contexte policier : premières preuves de validité, *Revue Québécoise de psychologie*.
- Emeriau-Farges, C., Deschênes, A.-A., Gendron, A., Negrini, A., & Maheux, J. (2023). *Processus de retour au travail des policiers*. Congrès AIPTLF, Montréal, Canada.
- Emeriau-Farges, C., Dussault, M., & Deschênes, A. A. (2021). Retour au travail du personnel de sécurité publique à la suite d'une problématique de santé mentale : une revue systématique. *Ad Machina : l'avenir de l'humain au travail*, (5), 84-106. <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1410>

- Etuknwa, A., Daniels, K., & Eib, C. (2019). Sustainable return to work: A systematic review focusing on personal and social factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29, 679-700. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09832-7>
- Franché, R. L., Cullen, K., Clarke, J., Irvin, E., Sinclair, S., Frank, J., & Institute for Work and Health (IWH) (2005). Workplace-based return-to-work interventions: A systematic review of the quantitative literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 607-631. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8038-8>
- Franché, R. L., Severin, C. N., Lee, H., Hogg-Johnson, S., Hepburn, C. G., Vidmar, M., & MacEachen, E. (2009). Perceived justice of compensation process for return-to-work: Development and validation of a scale. *Psychological Injury and Law*, 2, 225-237. <https://doi.org/10.1007/s12207-009-9053-4>
- Frank, J., Sinclair, S., Hogg-Johnson, S., Shannon, H., Bombardier, C., Beaton, D., & Cole, D. (1998). Preventing disability from work-related low-back pain. New evidence gives new hope--if we can just get all the players onside. *Canadian Medical Association Journal*, 158(12), 1625-1631. <https://www.cmaj.ca/content/cmaj/158/12/1625.full-text.pdf>
- Galland, R. (2018). *Les facteurs de succès de la réintégration au travail d'un policier diagnostiqué avec un trouble de stress post-traumatique*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Trois-Rivières, QC.
- Gersons, B., & Carlier, I. (1992). Post-traumatic stress disorder: The history of a recent concept. *British Journal of Psychiatry*, 161(6), 742-748. <https://doi.org/10.1192/bjp.161.6.742>
- Gersons, B., & Carlier, I. (1994). Treatment of work-related trauma in police officers: Post-traumatic stress disorder and post-traumatic decline. Dans M. B. Williams & J. F. Sommer (Éds), *Handbook of post-traumatic therapy: A practical guide to intervention, treatment and research* (pp. 325-333). Greenwood Press.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Glickman, M. E., Rao, S. R., & Schultz, M. R. (2014). False discovery rate control is a recommended alternative to Bonferroni-type adjustments in health studies. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(8), 850-857. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2014.03.012>

- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., & Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 25-40. <https://doi.org/10.1348/096317999166473>
- Gagnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M., & Corbière, M. (2018). Common psychosocial factors predicting return to work after common mental disorders, cardiovascular diseases, and cancers: A review of reviews supporting a cross-disease approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(2), 215-231. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9714-1>
- Gagnano, A., Villotti, P., Larivière, C., Negrini, A., & Corbière, M. (2021). A systematic search and review of questionnaires measuring individual psychosocial factors predicting return to work after musculoskeletal and common mental disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31, 491-511. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09935-6>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Josse, É. (2014). *Le traumatisme psychique chez l'adulte*. DeBoeck.
- Karaffa, K. M., & Tochkov, K. (2013). Attitudes toward seeking mental health treatment among law enforcement officers. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 9(2), 75-99. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09467-6>
- Kleim, B., & Westphal, M. (2011). Mental health in first responders: A review and recommendation for prevention and intervention strategies. *Traumatology*, 17(4), 17-24. <https://doi.org/10.1177/1534765611429079>
- Koritzinsky, V. H. (2015). *Measuring police climate: The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate*. [Mémoire de maîtrise inédit]. University d'Oslo, Norvège.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Lebeau, M., Bilodeau, J., & Busque, M-A. (2024) *Le coût des lésions psychologiques liées au travail au QC*. Rapport R-1196 IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1196-fr.pdf?v=2024-10-08>

- Lilly, M. M., & Allen, C. E. (2015). Psychological inflexibility and psychopathology in 9-1-1 telecommunicators. *Journal of Traumatic Stress*, 28(3), 262-266. <https://doi.org/10.1002/jts.22004>
- Lippel, K., & Sabourin, V. (2020). *Prévention de la chronicité : comment le droit pourrait-il mieux contribuer à diminuer les incapacités au travail?*. <https://ruor.uottawa.ca/bitstreams/f20131f2-e300-42d4-b24f-0016ab50a5f1/download>
- Loisel, P., Buchbinder, R., Hazard, R., Keller, R., Scheel, I., van Tulder, M., & Webster, B. (2005). Prevention of work disability due to musculoskeletal disorders: The challenge of implementing evidence. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 507-524. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8031-2>
- Loisel, P., Durand, M. J., Berthelette, D., Vézina, N., Baril, R., Gagnon, D., Larivière, C., & Tremblay, C. (2001). Disability prevention – New paradigm for the management of occupational back pain. *Disease Management and Health Outcomes*, 9(7), 351-360. <https://doi.org/10.2165/00115677-200109070-00001>
- Marin, M. F., Raymond, C., & Lupien, S. J. (2019). Memory and stress. Dans G. Fink (Éd.), *Stress: Physiology, biochemistry, and pathology* (pp. 69-78). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813146-6.00006-0>
- Marmar, C. R., McCaslin, S. E., Metzler, T. J., Best, S., Weiss, D. S., Fagan, J., Liberman, A., Pole, N., Otte, C., Yehuda, R., Mohr, D., & Neylan, T. (2006). Predictors of posttraumatic stress in police and other first responders. *New York Academy of Sciences*, 1071, 1-18. <https://doi.org/10.1196/annals.1364.001>
- Morin-Martel, F. (2022, avril). Des consultations en forte hausse. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-04-13/detresse-chez-les-policiers/des-consultations-en-forte-hausse.php>
- Moser, G. (2006). Psychologies sociales. Psychologie sociale, application de la psychologie sociale et psychologie sociale appliquée. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 70(2), 89-95. <https://doi.org/10.3917/cips.070.0089>
- Nakagawa, S. (2004). A farewell to Bonferroni: The problems of low statistical power and publication bias. *Behavioral Ecology*, 15(6), 1044-1045. <https://doi.org/10.1093/beheco/arh107>
- Nastasia, I., Durand, M. J., Coutu, M. F., Collinge, C., & Cibotaru, A. (2017). *Pratiques des milieux de travail pour assurer un retour en emploi sain et durable. Rapport R-983*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.



- Negrini, A., Corbière, M., Dubé, J., Gragnano, A., Busque, M.-A., Lebeau, M., Brondino, M., & Vila Masse, S. (2020). *Quels sont les déterminants du retour au travail durable des travailleurs seniors ayant subi une lésion psychologique ou physique?* Rapport R-1116, Montréal, IRSST, 85pp. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1116.pdf>
- Negrini, A., Corbière, M., & Dubé, J. (2021). *ACT45+ : Aménagements des conditions de travail pour les travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus* (Document technique n° DT-1135). Montréal, IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/act45>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Pomaki G. (2017). Return-to-work strategies for employees with mental health conditions. *Benefits Quarterly*, 33(1), 50-55.
- Pransky, G. S., Shaw, W. S., Franche, R.-L., & Clarke, A. (2004). Disability prevention and communication among workers, physicians, employers, and insurers—current models and opportunities for improvement. *Disability and Rehabilitation*, 26(11), 625-634. <https://doi.org/10.1080/09638280410001672517>
- Rosine, L. (1992). *L'exposition aux incidents graves : quelles en sont les conséquences pour les agents correctionnels canadiens?* FORUM - Recherche sur l'actualité correctionnelle, 4(1), <http://www.csc-scc.gc.ca/research/forum/e041/e041m-fra.shtml>
- Roy, F., Brunet, L., & Savoie, A. (1994). Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Dans R. Patesson (Éd.), *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux*, vol. 2 (pp. 560-566). S.I.S.H.
- Rubin, M. (2021). When to adjust alpha during multiple testing: A consideration of disjunction, conjunction, and individual testing. *Synthese*, 199, 10969-11000. <https://doi.org/10.1007/s11229-021-03276-4>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>

- Tardif, A. (2022). *Optimiser le retour au travail sain et durable après un accident du travail par un nouveau mode de régulation sociale favorisant l'accès à la justice : la facilitation en réadaptation*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Sherbrooke, QC.
- Tjulin, Å., MacEachen, E., & Ekberg, K. (2010). Exploring workplace actors experiences of the social organization of return-to-work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(3), 311-321. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9209-9>
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0060>
- Trépanier, M., Rioux, C-A., Deschênes, A.-A., Ouellet, S., Bourget, S., Gendron, A., Beaumier, M., Emeriau Farges, C., Desjardins, C., & Bastille I. (2022). Santé psychologique au travail des policiers – mieux comprendre le PL59. *Revue du cercle des représentants de la défense des policiers*, 11(1), 30-32. [https://appq-sq.com/wp-content/uploads/public/revues-crdp/revue\\_crdp\\_2022.pdf](https://appq-sq.com/wp-content/uploads/public/revues-crdp/revue_crdp_2022.pdf)
- Vallée, C. (2009). *Implantation d'une stratégie de retour au travail après un problème de santé psychologique*. [Thèse de doctorat inédite]. Université de Sherbrooke, QC.
- van Eerd, D., Le Pouésard, M., Yanar, B., Irvin, E., Gignac, M. A. M., Jetha, A., Morose, T., & Tompa, E. (2023). Return-to-work experiences in Ontario policing: Injured but not broken. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34, 265-277. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10135-1>
- Villotti, P., Gragnano, A., Larivière, C., Negrini, A., Dionne, C. E., & Corbière, M. (2021). Tools appraisal of organizational factors associated with return-to-work in workers on sick leave due to musculoskeletal and common mental disorders: A systematic search and review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31, 7-25. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09902-1>
- Yergeau, E., & Poirier, M. (2021). *SPSS à l'UdeS*. <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>
- Young, A. E., Roessler, R. T., Wasiak, R., McPherson, K. M., van Poppel, M. N., & Anema, J. R. (2005). A developmental conceptualization of return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 557-568. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8034-z>

## **Discussion générale**

L'objectif général de la cette thèse doctorale était de vérifier le rôle du climat de travail sur le retour au travail durable à la suite d'un trouble mental courant lié partiellement ou totalement au travail, en considérant la santé psychologique au travail du policier. Le premier objectif spécifique était d'investiguer sur la littérature actuelle des procédures organisationnelles de retour au travail des travailleurs des milieux d'urgence, tel que le personnel de sécurité publique, à la suite d'une problématique de santé mentale. Le deuxième objectif spécifique était d'élaborer et d'apporter des preuves de validité d'un instrument de mesure du climat de travail propre au milieu policier. Le troisième objectif spécifique de l'étude était d'évaluer un modèle explicatif confirmatoire des liens entre la conceptualisation multidimensionnelle du climat de travail et le retour au travail durable de policiers après une absence causée par un trouble mental courant lié en partie ou totalement à leur travail en considérant la santé psychologique au travail. Pour réaliser ces objectifs, la thèse compte trois études distinctes et complémentaires, soit une revue systématique; une élaboration d'un instrument de mesure du climat de travail, spécifique au milieu policier ainsi que l'apport de preuve de validité cet instrument; et une étude empirique d'un modèle du climat de travail et du retour au travail durable après un trouble mental courant relié totalement ou partiellement au travail en contexte policier. Les résultats et implications qui ont émergé de ces trois études sont multiples. En premier lieu, ce chapitre présente une perspective d'ensemble des principaux éléments qui ressortent des résultats obtenus dans les trois études, suivie d'une discussion sur les

contributions scientifiques et pratiques de cette thèse. Ensuite, une section présentera une analyse des forces et limites de l'étude, ainsi que des pistes de recherche en résultant. Finalement, la conclusion soulignera l'importance de documenter et d'évaluer l'effectivité des procédures de retour au travail durable implantées dans les organisations policières et de sécurité publique pancanadiennes.

### **Interprétation des résultats généraux de la thèse**

La présente thèse se positionne dans la lignée des études consacrées à prévenir les problématiques de santé mentale des personnels de la sécurité publique. De manière plus spécifique, elle s'intéresse au rôle de certains facteurs organisationnels dans le processus de retour durable au travail dans la population policière, après un arrêt dû à un TMC lié partiellement ou totalement au travail. Bien que certaines caractéristiques du climat de travail aient fait l'objet de recherches antérieures dans les études sur le retour en emploi des travailleurs (Corbière et al., 2014a; Negrini et al., 2020), force est de constater que son rôle n'est pas clairement établi dans le processus de retour durable au travail dans la population policière.

Spécifiquement, le premier article visait à synthétiser la littérature existante sur les procédures organisationnelles sur le retour au travail des personnels des milieux d'urgence, dont le personnel de sécurité publique, après des absences liées à des problèmes de santé mentale. À notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune méta-analyse ou revue systématique portant sur ce sujet. Les résultats soulignent l'absence

d'uniformité dans les procédures organisationnelles de retour au travail et de sa mesure et démontrent un manque de cohérence des programmes offerts et de standardisation dans la mesure du retour durable. L'utilisation précise et appliquée d'une procédure participerait à la diminution des coûts associés à une absence pour santé mentale. D'autre part, les connaissances issues de la revue systématique de la littérature soulignent que les procédures actuelles ont un effet limité sur un retour au travail durable et il n'y a pas d'effet direct significatif de celles-ci sur le retour au travail de ces populations. Les études analysées mettent en lumière l'importance de la communication, de l'inclusion de tous les acteurs dans le processus, ainsi que du suivi exemplaire des procédures mises en place. Les procédures de retour au travail portant sur le personnel de l'organisation (employé, gestionnaires et cadres) plutôt que sur le milieu de travail en général permettent à la fois une amélioration de la communication gestionnaire-employé et une amélioration des connaissances sur le sujet de l'ensemble des acteurs. Enfin, le peu d'études sur le personnel des milieux d'urgence montre l'importance d'encourager l'évaluation de l'efficacité et de la portée des procédures actuelles. Cette revue systématique appuie donc le besoin de recherches plus approfondies et plus étendues pour comprendre et mettre en place des stratégies organisationnelles efficaces pour favoriser un retour au travail durable des employés de ces milieux, en particulier pour des problématiques de santé mentale.

Le second article apporte des preuves de validité à l'échelle de mesure du climat de travail en contexte policier en langue française (voir Appendice). Le développement de cette échelle répond à un besoin du milieu scientifique dans la mesure où le climat de

travail aurait un effet significatif sur le travail du policier et donc sur les citoyens (Bradford & Quinton, 2014; Myhill & Bradford, 2013; Trinkner et al., 2016). À notre connaissance, aucune autre échelle ne comportait de preuves de validité pour permettre de mesurer spécifiquement ce concept dans le contexte particulier des organisations policières québécoises. Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont permis d'identifier quatre dimensions du climat de travail policier : le soutien organisationnel, la perception des tâches, le rôle dans l'équipe et les relations au sein de l'équipe. Cet instrument possède de bons indices psychométriques, démontrant un ajustement appréciable du modèle aux données pour cet échantillon issu de la communauté policière. Cette échelle représente donc un outil aux propriétés pratiques et psychométriques généralement bonnes voire excellente, notamment en termes de cohérence interne et de validité de construit. Il pourrait être pertinent de récolter des preuves de validité de cette échelle du climat de travail dans d'autres contextes policiers francophones, afin d'étendre son utilité et de réduire encore le fossé entre le développement des connaissances scientifiques et l'application aux milieux pratiques. L'étude souligne l'importance de mesurer de manière exhaustive le climat de travail dans les organisations policières, parmi l'ensemble des facteurs prédicteur de la santé psychologique au travail. L'utilisation de cet instrument de mesure par les organisations policières pour évaluer l'environnement de travail de leurs employés permettrait d'identifier les lacunes à combler et promouvoir un environnement de travail favorable. Enfin, elle met en évidence l'impact potentiel de cette mesure pour sensibiliser les

organisations à l'importance des relations équitables au sein des équipes, favorisant ainsi un environnement de travail plus sain pour les policiers.

Le troisième article, répondant à l'objectif principal, explore l'impact du climat de travail sur le retour au travail des policiers après une absence due à des troubles mentaux courants liés partiellement ou totalement au travail. En premier lieu, bien que les résultats aient permis d'identifier un lien entre les relations interpersonnelles perçues dans le climat de travail et les deux dimensions de la santé psychologique au travail lors du retour, les liens entre bien-être psychologique au travail, détresse psychologique au travail et retour au travail durable ne sont pas confirmés. Ensuite, les résultats ont montré une relation positive entre la dimension de perception de la tâche et un retour durable au travail, suggérant l'influence du climat de travail sur ce processus. En définitive, la création d'un climat d'ouverture et d'accueil propice à la durabilité du retour au travail est ainsi davantage située au niveau de cette dimension du climat de travail et au sentiment de justice relié. Les résultats de cette troisième étude soulignent l'importance des facteurs organisationnels, en particulier la perception de l'équité dans les ressources et le traitement au travail.

### **Contributions de la thèse**

Cette thèse s'inscrit dans le champ d'études sur l'élaboration et la validation de procédures mesurables du retour au travail durable après un trouble mental courant relié totalement ou partiellement au travail. Elle pose ainsi une première pierre à l'identification



des facteurs organisationnels propres au milieu policier pouvant contribuer à favoriser ce retour au travail durable. Globalement, les résultats offrent un premier appui empirique à la littérature scientifique du domaine de la réadaptation, suggérant que le climat de travail contribuerait à favoriser le retour au travail durable après une absence liée à des troubles mentaux courants reliés partiellement ou totalement au travail (Lippel & Sabourin, 2020; Tardif, 2022). Au-delà des résultats discutés précédemment dans les trois articles de la thèse, la prochaine section proposera une discussion plus large sur les contributions empirique et pratique de cette thèse.

### **Répercussions du rôle du climat de travail dans le processus de RAT durable**

L'idée de s'interroger sur le climat de travail comme déterminant du retour au travail durable de la population policière vient du contexte du TMC ayant mené à l'arrêt. En effet, l'effet de l'environnement psychosocial du travail policier sur la santé mentale de ses agents a été largement documenté, notamment en raison des différents facteurs de stress inhérents à cette profession (p. ex., horaires changeants et non traditionnels, charge de travail élevée et difficulté de la conciliation travail-famille, exposition régulière à des situations dangereuses, voire potentiellement traumatiques, pressions de la hiérarchie, comparutions devant la cour, perception négative de la population et des médias, etc.) (Bergman et al., 2016; Deroy Gagnon, 2020; Deschênes et al., 2021; De Soir et al., 2012; Gershon et al., 2009; Marin et al., 2019). Et il est possible que certains facteurs de risques reliés au développement de TMC, comme une forte demande psychologique, une faible reconnaissance ou la présence de harcèlement dans le milieu de travail (Nielsen et al.,

2018) subsistent dans le milieu de travail. Dès lors, lorsque la situation professionnelle stressante perdure, la manifestation de symptômes en réaction à un ou plusieurs événements stressants risque de réapparaître voire s'aggraver et conduire à la perdurance du trouble mental initial et même l'émergence de nouveaux symptômes et ainsi d'un trouble mental plus grave (St Arnaud et al., 2011). Par son approche globale d'un environnement évalué à travers les perceptions des individus qui le composent, la mesure du climat de travail s'avère utile pour identifier les points de vulnérabilité et les contraintes psychosociales potentielles des organisations.

Notamment, l'utilisation de questionnaires dans l'évaluation du climat de travail permet de repérer des groupes à risque à l'intérieur de l'organisation ou en comparaison avec d'autres organisations tout en définissant des points précis sur lesquels une action préventive est nécessaire. En se penchant sur son climat de travail, l'organisation démontre son ouverture au changement et crée des circonstances favorables à la mise en place d'actions préventives autour de ces problématiques ciblées (Brunet & Savoie, 2016; Vézina & St Arnaud, 2011). Si une intervention sur le climat de travail peut permettre de diminuer ces facteurs de risques et participer à prévenir les TMC liés partiellement ou totalement au travail, celui-ci doit également être considéré lors de la gestion du RAT afin d'éviter les rechutes et favoriser le RAT durable de la personne. En effet, l'établissement sur le long terme d'un climat de travail marqué par le respect, la confiance, une communication efficiente et la collaboration entre les différents acteurs visés par le retour au travail constitue la clef de voûte pour un processus de RAT durable et efficace (St

Arnaud et al., 2011). L'échelle du climat de travail en contexte policier (ECTP), outil développé dans le cadre de cette thèse pourra participer au développement d'un climat de travail optimal dans les organisations policières et permettre l'identification des caractéristiques spécifiques du climat de travail propice à la durabilité du retour au travail en contexte policier. Cet outil pourra être utilisé pendant l'ensemble du processus de retour au travail et participer à sa durabilité, notamment en identifiant les éléments perçus par la personne comme ayant participé à la cause de l'arrêt dans l'environnement de travail. En ciblant ces éléments lors de la préparation du retour au travail, les parties prenantes pourront proposer des aménagements des conditions de travail et de traitement, propices à favoriser la durabilité du retour. Les dimensions évaluées par les 23 items de l'ECTP permettent d'évaluer la perception de la policière ou du policier quant aux pratiques de soutien organisationnel présentes dans l'organisation, au fait de travailler dans une organisation qui considère de façon équitable et juste le travail de ses employés à travers ses perceptions de la tâche, à son rôle dans l'équipe de travail ainsi que ses relations interpersonnelles dans l'équipe de travail. Les éléments examinés par cette échelle concernent les acteurs directs de l'environnement de travail du policier, soit ses collègues, son employeur et son supérieur immédiat. Il s'agit donc d'un outil à utiliser en complément d'autres éléments permettant de rendre compte d'une perception globale des différents systèmes impactant le processus de retour de la personne (p. ex., mesure des aménagements et accommodements des conditions de travail) (Loisel & Anema, 2013).

### **Renforcement dans l'élaboration de plan de RAT durable**

Le développement de cette échelle ayant été réalisé en concertation avec le milieu policier, il assure de représenter de façon exhaustive les éléments primordiaux du climat de travail à considérer dans les recherches en contexte policier. Davantage, il encourage les organisations policières à établir un climat de travail positif en mettant l'accent sur les pratiques de soutien organisationnel, la justice perçue et les relations interpersonnelles au sein des équipes. La sensibilisation des décideurs des organisations policières pourrait débiter en mettant l'accent sur l'importance de la perception de la tâche sur la durabilité du retour au travail de leur personnel souffrant d'un TMC relié partiellement ou totalement au travail et du rôle de l'équipe de travail pour le maintien de leur santé psychologique au travail lors du retour. Bien que les résultats réfutent les hypothèses d'un rôle modérateur de la santé psychologique au travail dans la relation entre le climat de travail et le processus de RAT durable chez les policiers, ils suggèrent néanmoins l'influence d'un climat de travail sur leur santé psychologique au travail à long terme. En offrant des formations axées sur la gestion du climat de travail et des relations interpersonnelles pour les gestionnaires et les collègues, les organisations policières participeront ainsi à lutter contre la stigmatisation entourant les troubles mentaux courants au sein de leurs équipes et encourager les policiers à se rétablir et à revenir au travail sans crainte de jugement.

D'autre part, les résultats de notre étude peuvent participer à l'élaboration de processus et de plans d'action concrets visant à promouvoir le retour au travail durable de la population policière à la suite d'un TMC partiellement ou totalement lié au travail, et

contribuer ainsi positivement au rétablissement de ces travailleurs. Dans le cadre des plans d'action dont les organisations doivent se doter pour donner suite à la loi 59 - *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* (2021, c. 27)<sup>1</sup>, la prise en compte des risques psychosociaux liés au climat de travail pourrait être effectuée notamment grâce aux mesures des dimensions de l'ECTP. Ainsi, l'intégration de mentors ou de pairs ayant vécu une expérience de TMC lié partiellement ou totalement au travail dans les plans de retour au travail des policiers, pourrait favoriser la diminution d'une perception injuste de traitement, participer à la déstigmatisation du sujet voire provoquer la mise en place de stratégies de communication efficaces pour informer les employés sur les modalités de retour au travail et les ressources disponibles pour leur réadaptation.

Enfin, parmi les conditions gagnantes que les organisations peuvent mettre en place et conserver sur le long terme, la faisabilité des mesures est primordiale tant en termes de temps et d'investissement humain que de ressources financières (Negrini et al., 2020; Vézina & St-Arnaud, 2011; Villotti et al., 2021). L'ECTP étant relativement courte et facile d'interprétation, l'analyse régulière du climat de travail au sein des organisations policières grâce à cet outil permettrait d'identifier les domaines à améliorer et les actions à entreprendre. Pour assurer des retombées concrètes pour prévenir les rechutes liées aux TMC dans les organisations policières, celles-ci devront ainsi se doter de systèmes évalués, permettant de mieux comprendre l'évolution du climat de travail et son impact

---

<sup>1</sup> Loi sur la santé et la sécurité du travail, RLRQ c S-2.1, <https://canlii.ca/t/6f0jv> (consulté le 2024-01-08).

sur la santé psychologique au travail et le retour au travail des policiers, et ce, dans le temps.

### **Engagement des parties prenantes dans le processus de RAT durable**

La complexité de l'incapacité au travail rend nécessaire une approche globale et collaborative pour des solutions de retour au travail adaptées et pour concevoir des programmes de réadaptation plus efficaces. Il importe donc de considérer les défis particuliers liés aux troubles mentaux courants dans l'absentéisme au travail depuis différents points de vue. Cette étude s'est penchée sur le rôle des acteurs internes à l'organisation, en se basant sur l'idée que le maintien au travail peut être influencé par l'individu, l'environnement et l'interaction entre l'individu et son environnement, en concordance avec le modèle des comportements préventifs au travail (MCPT) (Lecours et al., 2022). Ce modèle qui présente les comportements que le travailleur peut adopter pour préserver sa santé, sa sécurité et son bien-être au travail, ceux de ses collègues et de son organisation, identifie les leviers utiles à la réadaptation et au retour au travail, ainsi que ceux qui amenuisent les risques de rechutes, récidives et aggravations de l'état de santé pendant la période du maintien en emploi (Lecours et al., 2022). En éclairant sur le rôle du climat de travail parmi les facteurs prédictifs de la durabilité du retour au travail en santé psychologique au travail, cette étude encourage une certaine cohérence dans le rôle des différents acteurs du processus de RAT durable, dans l'optique de soutenir adéquatement les personnes et l'organisation.

Bien que plusieurs des systèmes (c.-à-d. système d'indemnisation et de santé, système sociopolitique, système familial et entourage, système syndical) n'aient pas fait l'objet d'étude de la présente thèse, plusieurs recommandations peuvent être formulées au vu des résultats. La mise en place de protocoles flexibles prenant en compte les effets secondaires des traitements et les symptômes résiduels, en assurant un suivi continu pour adapter les plans de retour au travail en conséquence, pourrait augmenter la perception d'un traitement juste et équitable de la personne, au-delà de la tâche réalisée. En concordance avec Andersen et ses collègues (2012), la collaboration du travailleur dans ce protocole dès la détermination d'une date de retour augmentera les chances de succès de son retour durable et en santé. Également, des pratiques organisationnelles claires et transparentes promouvant la divulgation du diagnostic permettraient une meilleure gestion des aménagements nécessaires au retour au travail et la diminution de la peur de stigmatisation des pairs ou de discrimination face à une promotion (Corbière et al., 2014a, 2014c). La prise en considération d'aspects médicaux et légaux spécifiques par l'organisation nécessite ainsi la participation et la collaboration complète des systèmes de santé et d'indemnisation, du système sociopolitique et du système syndical dans le processus de retour au travail. Enfin, la participation active du travailleur dans ce processus de réadaptation et de retour au travail est essentielle à son succès (Andersen et al., 2012; Franche et al., 2005; Marois, 2019; St-Arnaud et al., 2011; Young, 2013).

### **Forces et limites de la thèse**

Cette thèse contribue à l'avancement des connaissances scientifiques et présente de premières pistes d'évaluation, d'intervention et de prévention pour l'ensemble des acteurs œuvrant auprès de policières et de policiers de retour au travail après un arrêt lié à un TMC partiellement ou totalement relié au travail. Elle compte plusieurs forces qui méritent une mention particulière. Tout d'abord, l'utilisation d'un devis multiméthode constitue une force en soi. Elle permet de rendre compte de l'originalité de la thèse, à travers l'alliance de la revue systématique, du développement et de l'ajout de preuves de validité de l'instrument de mesure du climat de travail spécifique au contexte policier, et de l'association de deux devis, corrélationnel explicatif et comparatif, afin de mesurer l'impact du climat de travail sur la durabilité du retour au travail. D'autre part, l'élaboration d'une échelle francophone spécifique au contexte policier représente une avancée théorique significative. Malgré la sensibilité du sujet du climat de travail dans les organisations policières menant à un recrutement plus ardu de participants, les analyses menées ont permis d'identifier des dimensions du climat de travail spécifiques au milieu policier, d'asseoir solidement les conclusions dégagées et d'offrir une base claire pour évaluer cet environnement de travail. Enfin, la mise en évidence du rôle de la perception de la tâche, notamment la justice perçue dans la tâche, dans le processus de retour au travail durable après un TMC lié partiellement ou totalement au travail vient amener de nouvelles pistes pour les gestionnaires au sein des organisations policières.



Il est important de mentionner que la mise en œuvre de la recherche sur le plan méthodologique a nécessité un plan de recrutement particulièrement stratégique et persistant. En effet, la population visée soit des policières et des policiers ayant vécu un retour au travail après un TMC lié partiellement ou totalement au travail est réduite et le sujet des TMC est plutôt délicat voire tabou, parfois déclaré comme diagnostic secondaire d'un arrêt de travail. Les résultats de cette étude sont donc à considérer comme prometteurs dans le développement des connaissances de ce champ de recherche et pour la mise en place de processus de plus en plus favorables au retour au travail durable de cette population spécifique.

Néanmoins, ces forces et contributions doivent être interprétées à la lumière de certaines limites. En premier lieu, la diversité des mesures de retour au travail répertoriée dans le nombre restreint d'études incluses dans la revue de l'étude 1 limite les analyses envisagées et complique la généralisation des résultats. Ceux-ci doivent donc être considérés avec une certaine réserve et une seconde revue-systématique pourrait être reconduite dans les prochaines années pour circonscrire davantage les pratiques et les procédures organisationnelles de retour au travail du personnel de sécurité publique, à la suite d'une absence pour une problématique de santé mentale.

Ensuite, la taille restreinte des échantillons de la deuxième et de la troisième étude doit être considérée comme une limite importante de cette thèse, tant dans la généralisation des résultats que dans la fiabilité des analyses. La stabilité de l'échelle de mesure sera

ainsi à évaluer dans le temps auprès d'un échantillon plus grand afin de rendre compte d'une perception plus juste du climat de travail au sein des organisations policières. De plus, la nature de l'arrêt limite considérablement la taille de l'échantillon dans la troisième étude. Comme mentionné précédemment, les TMC sont régulièrement rapportés comme un diagnostic secondaire à l'arrêt, régulièrement déclaré en raison d'un trouble physique (p. ex., TMS). Le tabou persistant autour de la santé psychologique et particulièrement sur ce qui entoure les diagnostics de troubles de santé mentale rendent plus difficile la participation à ce type d'étude. Enfin, il faut mentionner la possibilité de symptômes résiduels voire de symptômes persistants des TMC chez les participants potentiels, ce qui peut rendre lourd et ardu le processus de participation à une telle recherche.

En outre, compte tenu des critères d'inclusion, les participants étaient tous en activité dans notre échantillon et au vu de notre stratégie d'échantillonnage, nous n'avons pas pu les comparer à un groupe n'ayant aucune des caractéristiques du retour au travail durable, puisque nous ne disposons d'aucun moyen pour rejoindre ce type de participant. De plus, l'étude a été menée au Québec (Canada) sur un échantillon uniquement composé de policiers. Les résultats ne sont donc pas généralisables et les recherches futures devraient examiner s'ils peuvent être reproduits sur d'autres populations ayant des contextes de travail similaires ou proches (p. ex., personnels de sécurité publique), voire dans des pays caractérisés par d'autres systèmes législatifs et d'accès aux soins de santé spécifiques (p. ex., population de policiers français).

D'autre part, l'utilisation de méthodes d'analyse conventionnelles (analyse factorielle confirmatoire, régression multiple) comporte aussi certaines limites (p. ex., poids des prédicteurs, structure des données). Bien que conditionnées à la constitution d'échantillons plus larges, des techniques statistiques plus robustes telles que des équations structurelles ou des analyses d'interaction (p. ex., type de TMC) et de modération (p. ex., ancienneté, type de fonction) auraient pu constituer des preuves supplémentaires de validité interne. Il faut mettre en avant la taille réduite du nombre d'étude de la revue systématique et des échantillons des deux dernières études, qui ont participé à la réduction des options en termes d'analyses, notamment sur la possibilité d'une méta-analyse dans l'étude 1, sur la structure factorielle de l'étude 2 et l'utilisation d'analyses factorielles dans l'étude 3. Le type de devis (transversal) de la troisième étude ne permet pas de suivre à long terme de la durabilité du retour au travail et du maintien de la santé psychologique au travail de notre échantillon. Une étude longitudinale permettrait ainsi de suivre l'évolution de l'impact du climat de travail sur la durabilité du retour sur une période plus longue. Également, les données reposent sur des mesures autorapportées, ce qui peut introduire des biais potentiels de perception et de mémoire, bien que les effets de la désirabilité sociale aient toutefois été contrôlés pour les études 2 et 3 afin de limiter ce type de biais.

Enfin, parce qu'ils débordaient du cadre de cette thèse, un certain nombre d'autres facteurs contextuels importants n'ont pas été considérés (p. ex., caractéristiques individuelles, systèmes de santé et d'assurance, syndicalisation des participants) malgré

leur susceptibilité d'influencer la durabilité du retour au travail. La considération d'un seul facteur organisationnel du climat de travail dans le modèle limite la compréhension globale du processus de retour au travail durable de la population étudiée et les résultats doivent donc être interprétés avec prudence et parcimonie.

En somme, bien que cette étude apporte des contributions significatives à la compréhension du climat de travail dans le milieu policier et de son impact sur le retour au travail durable à la suite d'un TMC lié partiellement ou totalement au travail, les limitations présentées devront assurément être prise en compte lors de futures recherches pour renforcer la validité des résultats.

### **Pistes de futures recherches**

À la lumière des résultats de cette thèse et de ses implications et limites présentées préalablement, il apparaît que d'autres études sont nécessaires pour mieux connaître et cerner de façon plus élaborée les particularités du processus de retour au travail durable, notamment dans les contextes de travail susceptibles de favoriser l'émergence de TMC chez l'individu.

De futures études devraient se concentrer sur le développement et l'évaluation d'interventions spécifiques visant à améliorer la perception du climat de travail dans les organisations policières, en particulier pour favoriser les processus de retour au travail durable de cette population. Nos recherches nous permettent de croire que ces

interventions pourraient se concentrer sur la perception des tâches que l'individu doit mener lors de son retour, tant dans leur juste répartition que dans leur traitement. Les prochaines recherches devraient poursuivre ainsi l'élaboration d'un modèle complet intégrant davantage de facteurs (organisationnels, sociaux et individuels) dans l'étude du processus de RAT durable des policièr.es à la suite d'un TMC lié au travail et opter pour un devis longitudinal à l'instar de l'étude de Negrini et ses collaborateurs (2020). Sur de plus larges échantillons, il pourrait également être pertinent d'étudier les différences dans le processus de RAT durable en fonction du type de TMC, mais aussi des symptômes résiduels associés ou de leur résurgence lors du retour. Il sera également raisonnable de se questionner sur les dispositifs permettant de détecter rapidement la résurgence de problèmes de santé mentale et de relancer rapidement le processus afin de garantir la continuité du travail (Chénard et al., 2018; Therrien, 2020).

En continuant à travailler de concert avec les organisations policières sur l'analyse des procédures de retour au travail durable mises en place et la documentation de leurs effets sur la durabilité et la stabilité du retour au travail, le développement de guides du RAT sur les procédures spécifiques adaptées aux TMC liés au travail dans les domaines de la sécurité publique pourra être une future avenue. La considération des différences potentielles entre les organisations policières (c.-à-d. niveaux de services, contexte allochtone versus autochtone, positionnement géographique) constituerait des orientations de recherche permettant de répondre à des besoins actuels de cette population. Enfin, l'adaptation de programmes de retour au travail évalués de manière transversale par les

parties prenantes (travailleurs, assureurs, employeurs, représentants syndicaux) pourrait d'ailleurs favoriser son implantation et son succès sur le long terme (Marois, 2019).

D'un point de vue méthodologique, pour le traitement des informations dans de futures recherches, l'uniformisation des mesures de retour au travail par l'utilisation de critères valides scientifiquement permettrait une meilleure compréhension du phénomène et la possibilité de généraliser les résultats obtenus. D'autre part, davantage d'études seront nécessaires pour affiner et apporter des preuves de validité à l'échelle de mesure du climat de travail développée. Celle-ci permet d'obtenir un portrait général de la perception des agents de leur environnement et de mettre le doigt sur les aspects organisationnels spécifiques à renforcer. Enfin, l'exploration des liens entre les facteurs organisationnels et psychosociaux dans le retour au travail des policiers permettra d'approfondir l'état des connaissances sur les variables de la présente thèse.

## **Conclusion générale**

L'objectif de la thèse était d'explorer le retour au travail durable de policiers ayant vécu un arrêt pour cause de trouble mental courant lié partiellement ou totalement au travail sous l'angle de l'impact du climat de travail. Les travaux de Gragnano et al. (2018) sur les barrières et les facilitateurs du retour au travail durable des travailleurs ayant un TMC ont servi de fondement à ce projet de recherche. Cette étude s'est spécifiquement penchée sur le facteur organisationnel du climat de travail dans le contexte policier, en tant que déterminant de ce RAT durable après un TMC relié partiellement ou totalement au travail, domaine d'investigation encore peu exploré.

Le pari réussi de cette thèse aura été de recueillir les informations de 70 policiers revenus dans leur emploi après un TMC lié partiellement ou totalement au travail. Ce travail s'est intéressé à leur environnement de travail, aux pratiques qui ont été mises en œuvre par les organisations pour leur retour, à leur perception du climat de travail et à leur évaluation de leur santé psychologique au travail. Ces données ont permis d'identifier la perception de la tâche dans le climat de travail, comme premier déterminant pour l'élaboration d'un modèle global de retour au travail durable à la suite d'un TMC lié partiellement ou totalement au travail policier.

Une première étude a permis de circonscrire l'efficacité de différents processus organisationnels sur le retour au travail après une problématique d'ordre mental, dans les



milieux d'urgence, dont les milieux policiers. Cette revue systématique a permis de jeter des bases solides pour comprendre l'étendue des travaux à réaliser dans le domaine (p. ex., uniformisation des mesures du retour au travail, de sa durabilité, clarification du rôle de l'organisation dans ces processus). La seconde étude réunissant 121 policiers a fourni les premières preuves de validité d'une échelle de mesure du climat de travail spécifiquement développée pour le contexte policier. Enfin, les données des deux premières études ont contribué à l'élaboration de la troisième qui a mesuré l'impact du climat de travail sur le retour au travail durable et la santé psychologique au travail de policières et de policiers souffrant d'un TMC lié partiellement ou totalement au travail. Huit mois de collectes de données ont permis de rendre compte du rôle de la perception de la tâche et particulièrement de la perception de justice dans le traitement reçu sur le retour au travail durable de cette population spécifique.

Finalement, le présent corpus de données, provenant de méthodes variées, participe à l'élaboration d'un coffre à outils qui restera à garnir progressivement, pour aider les organisations policières à gérer au mieux les processus de retour au travail et de maintien l'emploi pour les policiers. Cette étude contribue à éclairer le processus décisionnel des organisations en aidant à concevoir un des facteurs organisationnels clés susceptibles de favoriser ou de freiner un retour durable au travail durable, tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour de futures recherches. En concordance avec les travaux de Villotti et al. (2021; 2024), un modèle intégratif du processus du RAT durable dans le milieu policier doit considérer les facteurs organisationnels en tant que leviers potentiels majeurs du

succès du retour et du maintien en santé de l'individu dans ses fonctions. Enfin, l'évaluation de l'efficacité des procédures déjà en place dans les organisations policières permettra de s'assurer de leur efficacité sur le long terme. Cela permettra d'assurer un soutien adéquat aux policiers confrontés à des troubles mentaux courants liés au travail, favorisant ainsi leur bien-être au sein de ce métier essentiel.

## Références générales

- Al Ali, O. E., Garner, I., & Magadley, W. (2012). An exploration of the relationship between emotional intelligence and job performance in police organizations. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 27(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11896-011-9088-9>
- American Psychiatric Association. (APA, 2013). *DSM-5 : Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5<sup>e</sup> éd.). American Psychiatric Publishing. <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Andersen, M. F., Nielsen, K. M., & Brinkmann, S. (2012). Meta-synthesis of qualitative research on return to work among employees with common mental disorders. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(2), 93-104. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3257>
- Arial, M., Gonik, V., Wild, P., & Danuser, B. (2009). Association of work related chronic stressors and psychiatric symptoms in a Swiss sample of police officers: A cross sectional questionnaire study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(3), 323-331. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0500-z>
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2011). Introduction to the handbook of organizational culture and climate, second edition. Dans N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Éds), *The handbook of organizational culture and climate* (2<sup>e</sup> éd., pp. 3-10). Sage.
- Avalosse, H., Callens, M., Kapala, F., Mikolajczak, M., Rummens, G., Vanbroeck, N., Vancorenland, S., & Verniest, R. (2015). Les compétences émotionnelles et la santé - Un facteur à prendre en compte pour la prévention, *Éducation Santé*, 311, 2-6. <http://educationsante.be/article/les-competences-emotionnelles-et-la-sante/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Basinska, B. A., Wiciak, I., & Dåderman, A. M. (2014). Fatigue and burnout in police officers: The mediating role of emotions. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 665-680. <https://doi.org/10.1108/pijpsm-10-2013-0105>

- Beausoleil, J., & Direction générale de la comptabilité et de la gestion de l'information - DGCGI. (2023) *Statistiques sur la violence, le stress et le harcèlement en milieu de travail, [Rapport DC300-331-5]*. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/portrait-violence-stress-harcelement.pdf>
- Berg, A. M., Hem, E., Lau, B., & Ekeberg, O. (2006). An exploration of job stress and health in the Norwegian police service: A cross sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 1, Article 26. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-1-26>
- Bergman, A. L., Christopher, M. S., & Bowen, S. (2016). Changes in facets of mindfulness predict stress and anger outcomes for police officers. *Mindfulness*, 7(4), 851-858. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0522-z>
- Bitner, C. E. (2013). *Exploring the relationship between work-climate of police departments and officer performance at work*. [Thèse de doctorat inédite]. University of Illinois at Springfield, États-Unis.
- Blanc, M. E., & Marchand, A. (2009). Contribution du travail à l'incidence des problèmes de détresse psychologique au Canada. *Regards sur le travail*, 5 (2), 23-26.
- Blank, L., Peters, J., Pickvance, S., Wilford, J., & MacDonald, E. (2008). A systematic review of the factors which predict return to work for people suffering episodes of poor mental health. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(1), 27-34. <https://doi.org/10.1007/s10926-008-9121-8>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis, Dans K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Éds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). Jossey-Bass.
- Bø, M. T. N. (2014). *Organisational climate differences in the Norwegian police*. [Thèse de doctorat, University of Oslo, Norvège]. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/39799/Masteroppg--Nybakk-Boe--2014.pdf?sequence=1>
- Boileau-Falardeau, F., Turcotte, J. R., & Corbière, M. (2023). Gestion de l'invalidité au travail en raison d'un trouble mental courant : le point de vue des médecins de famille et des psychiatres quant à leur pratique. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 42(3), 113-141. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2023-025>

- Boucher, A., Busque, M.-A., & Lebeau, M. (2021). *Évolution du nombre de lésions professionnelles acceptées survenues de 2005 à 2017 : effet de l'évolution de la main-d'œuvre et des taux de fréquence de lésions* (Rapport R-1140-fr), Projets spéciaux, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail Montréal, Canada.
- Boucher, A., Duguay, P., & Busque, M.-A. (2019). *Analyse des différences de durées d'indemnisation selon le sexe et le groupe d'âge* (Rapport R-1046-fr), Projets spéciaux, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail Montréal, Canada.
- Bradford, B., & Quinton, P. (2014). Self-legitimacy, police culture and support for democratic policing in an English constabulary. *British Journal of Criminology*, 54(6), 1023-1046. <https://doi.org/10.1093/bjc/azu053>
- Briand, C., Durand, M. J., St-Arnaud, L., & Corbière, M. (2007). Work and mental health: Learning from return-to-work rehabilitation programs designed for workers with musculoskeletal disorder. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4), 444-457. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.014>
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : un levier de changement*. Éd. Logiques.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : au cœur de la dynamique organisationnelle*. Éditions EMS.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chénard, C., Mantha-Bélisle, M.-M., & Vézina, M. (2018). *Risques psychosociaux du travail : des risques à la santé mesurables et modifiables*, Guide de pratique professionnelle, Institut national de santé publique du Québec - INSPQ.
- Cohidon, C., Imbernon, E., & Gorlberg, M. (2009). Prevalence of common mental disorders and their work consequences in France, according to occupational category. *American Journal of Industrial Medicine*, 52(2), 141-152. <https://doi.org/10.1002/ajim.20656>

- Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE). (2012a) *État de situation sur la santé mentale au Québec et réponse du système de santé et de services sociaux*. [https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/2012/SanteMentale/CSBE\\_EtatSituation\\_SanteMentale\\_2012.pdf](https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/2012/SanteMentale/CSBE_EtatSituation_SanteMentale_2012.pdf)
- Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE). (2012b). *Rapport d'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux 2012. Pour plus d'équité et de résultats en santé mentale au Québec*. [https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/2012/SanteMentale/CSBE\\_Rapport\\_Appreciation\\_SanteMentale\\_2012.pdf](https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/2012/SanteMentale/CSBE_Rapport_Appreciation_SanteMentale_2012.pdf)
- Commission de la santé mentale du Canada. (2013). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. <https://commissionsantementale.ca/resource/la-necessite-dinvestir-dans-la-sante-mentale-au-canada/>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2016). *Présentation au Comité permanent des finances de la Chambre des communes. Consultation prébudgétaire*. <https://www.noscommunes.ca/content/Committee/421/FINA/Brief/BR8398316/br-external/Mental%20Health%20Commission%20of%20Canada-9419298-f.pdf>
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (2023a). *Risques psychosociaux liés au travail - Exposition à un événement potentiellement traumatique*, Document d'information de la CNESST DC200-7058, Québec, Canada.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CNESST). (2023b). *Statistiques sur la violence, le stress et le harcèlement en milieu de travail - 2019-2022*. Centre de la statistique et de l'information de gestion, CNESST. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/statistiques-violence-stress-harcèlement-en-milieu>
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CNESST). (2022). *Outil d'identification des risques - Prise en charge de la santé et de la sécurité du travail*, Document d'information DC200-418-1. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/outil-didentification-des-risques.pdf>
- Conti, D. J., & Burton, W. N. (1994). The economic impact of depression in a workplace. *Journal of Occupational Medicine: Official Publication of the Industrial Medical Association*, 36(9), 983-988. [https://doi.org/10.1016/0022-4375\(95\)98077-D](https://doi.org/10.1016/0022-4375(95)98077-D)
- Corbière, M., & Durand, M. J. (2011). *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention*. Presse de l'Université du Québec.

- Corbière, M., Renard, M., St-Arnaud, L., Coutu, M.-F., Negrini, A., Sauvé, G., & Lecomte, T. (2015). Union perceptions of factors related to the return to work of employees with depression. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(2), 335-347. <https://doi.org/10.1007/s10926-014-9542-5>
- Corbière, M., St-Arnaud, L., Durand, M. J., Coutu, M. F., Lecomte, T., Negrini, A., & Renard, M. (2014a). *Les facteurs influençant le retour au travail après une dépression : le point de vue et le rôle des acteurs syndicaux (R-805)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Disponible à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST>
- Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014b). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37(2), 90-98. <https://doi.org/10.1037/prj0000033>
- Corbière, M., Villotti, P., Toth, K., & Waghorn, G. (2014c). La divulgation du trouble mental et les mesures d'accommodements de travail : deux facteurs du maintien en emploi des personnes aux prises avec un trouble mental grave. *L'Encéphale*, 40(Suppl. 2), S91-S102. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2014.04.006>
- Cornelius, L. R., van der Klink, J. J. L., Groothoff, J. W., & Brouwer, S. (2011). Prognostic factors of long-term disability due to mental disorders: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(2), 259-274. <https://doi.org/10.1007/s10926-010-9261-5>
- Costa, P. L., Graça, A. M., Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M., Caetano, A., & Passos, A. M. (2013). Multilevel research in the field of organizational behavior: An empirical look at 10 years of theory and research. *Sage Open*, 3(3), Article 2158244013498244. <https://doi.org/10.1177/2158244013498244>
- Coutu, M. F., Durand, M. J., & l'Équipe MIST-CAPRIT (2017). *Outil pour favoriser le dialogue en réadaptation au travail*. Université de Sherbrooke. [https://www.usherbrooke.ca/readaptation/fileadmin/sites/readaptation/uploads/Outil\\_dialogue\\_MIST-CAPRIT\\_VFranc\\_FINALE\\_2023.pdf](https://www.usherbrooke.ca/readaptation/fileadmin/sites/readaptation/uploads/Outil_dialogue_MIST-CAPRIT_VFranc_FINALE_2023.pdf)
- Crespo, S., Blouin, S., Cloutier, J., Fortin, G., & Gélinas, P. (2023) *Statistiques annuelles 2022 – version finale*. [https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/statistiques-annuelles\\_0.pdf](https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/statistiques-annuelles_0.pdf)



- Cullen, K. L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P. A., Hogg-Johnson, S., Kristman, V., Laberge, M., McKenzie, D., Newnam, S., Palagyi, A., Ruseckaite, R., Sheppard, D. M., Shourie, S., Steenstra, I., van Eerd, D., & Amick III, B. C. (2018). Effectiveness of workplace interventions in return-to-work for musculoskeletal, pain-related and mental health conditions: An update of the evidence and messages for practitioners. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9690-x>
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentalisation du constructif*. [Thèse de doctorat inédite]. Université de Montréal, QC.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Darouache, Z., & Fournier, P.-S. (2022). La charge de travail dans le milieu policier québécois en contexte de pandémie de COVID-19. *Ad Machina*, (6), 26-42. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1503>
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail?. *Le travail humain*, 58(1), 1-16. <https://www.jstor.org/stable/40659890>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Deroy Gagnon, K. (2020). *Les impacts potentiels des communications médiatiques sur la santé psychologique : étude exploratoire auprès des policiers québécois*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Rimouski, QC.
- Deschênes, A.-A., Rodrigue, A., & Gagnon, K. D. (2020). L'impact des relations interpersonnelles et du soutien social sur la sante psychologique des policiers. *Ad machina : l'avenir de l'humain au travail*, (3), 125-138. <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1101>

- Deschênes, A. A., St-Hilaire, G., Crête, E., Desjardins, C., & Emeriau-Farges, C. (2019). The potentially traumatic event and the psychological health at work of the police: A perception of a unique impact? *American Journal of Applied Psychology*, 7(1), 30-35. <https://doi.org/10.12691/ajap-7-1-4>
- Deschênes, A., St-Hilaire, G., Crête, E., & Emeriau-Farges, C. (2021). Organizational levers supporting police officers' psychological health in the workplace after exposure to a potentially psychologically traumatic event. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(8), 301-319. <https://doi.org/10.14738/assrj.88.10706>
- Desjardins, C. (2000). *Développement et validation d'un outil diagnostique du climat organisationnel*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Montréal, QC.
- De soir, E., Daubechies, F., & Van den steene, P. (2012). *Stress et trauma dans les services de police et de secours*. Édition Maklu.
- 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. <https://doi.org/10.7202/1041912ar>
- Dewa, C.-S., McDaid, D., & Ettner, S.L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden and how are costs addressed? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356. <https://doi.org/10.1177/070674370705200603>
- Dewa, C.-S., McDaid, D., & Sultan-Taïeb, H. (2011). Aspects épidémiologiques et économiques inhérents aux troubles mentaux. Dans M. Corbière & M.-J. Durand. (Éds), *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention* (pp. 15-39). Presses de l'Université du Québec.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 38-42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.38>
- Druss, B. G., Schlesinger, M., & Allen Jr, H. M. (2001). Depressive symptoms, satisfaction with health care, and 2-year work outcomes in an employed population. *American Journal of Psychiatry*, 158(5), 731-734. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.158.5.731>
- Ducas, I. (2022, 6 déc). Taux d'absentéisme de 20 à 30 % chez les policiers montréalais. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2022-12-06/taux-d-absenteisme-de-20-a-30-chez-les-policiers-montrealais.php#%20:%20~%20:%20text=Entre%2020%20et%2030%20%25%20des,vise%204793%20d%27ici%202025>

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Durand, M.-J. (2008). Incapacité prolongée et retour au travail, *Le Médecin du Québec*, 43(8), 73-75. <https://lemedecinquebec.org/Media/99516/073-075MT0808.pdf>
- Durand, M.-J., Baril, R., Loisel, P., & Gervais, J. (2008). Trajectoires des travailleurs recevant un programme de retour au travail : étude exploratoire des discussions d'une équipe interdisciplinaire. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10(2). <https://doi.org/10.4000/pistes.2223>
- Durand, M.-J., Sylvain, C., & Paquette, MA. (2023). Return to work for people with common mental disorders: Insights into the implementation of a collaborative program in a specialized mental health hospital. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33, 362-374. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10079-y>
- Dusault, M., Deschênes, A.-A., & Emeriau-Farges, C. (2019). Solitude professionnelle des policiers : mythe ou réalité? *Revue internationale sur le travail et la société*, 17(1), 1-9. [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/287171/8/O0000974409\\_2019\\_Vol\\_1\\_No\\_1\\_pp1\\_9\\_Solitude\\_prof\\_Mythe\\_R\\_alit\\_Dussault\\_Janvier\\_2019.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/287171/8/O0000974409_2019_Vol_1_No_1_pp1_9_Solitude_prof_Mythe_R_alit_Dussault_Janvier_2019.pdf)
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Emeriau-Farges, C., Deschênes, A.-A., & Dussault, M. (2019), Emotional self-efficacy and psychological health of police officers, *Policing: An International Journal*, 42(4), 598-610. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2018-0076>
- Emeriau-Farges, C., Deschênes, A. A., Frenette, E., & Dussault, M. (soumis). Élaboration de l'échelle du climat de travail en contexte policier : premières preuves de validité, *Revue Québécoise de psychologie*.
- Emeriau-Farges, C., Deschênes, A.-A., Gendron, A., Negrini, A., & Maheux, J. (2023). *Processus de retour au travail des policiers*. Présentation au Congrès de l'AIPTLF, Montréal, Canada.
- Etuknwa, A., Daniels, K., & Eib, C. (2019). Sustainable return to work: A systematic review focusing on personal and social factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29, 679-700. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09832-7>

- Feuerstein, M. (1991). A multidisciplinary approach to the prevention, evaluation, and management of work disability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1, 5-12. <https://doi.org/10.1007/BF01073276>
- Franché, R. L., Corbière, M., Lee, H., Breslin, F. C., & Hepburn, C. G. (2007). The readiness for return-to-work (RRTW) scale: Development and validation of a self-report staging scale in lost-time claimants with musculoskeletal disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 450-472. <https://doi.org/10.1007/s10926-007-9097-9>
- Franché, R. L., Cullen, K., Clarke, J., Irvin, E., Sinclair, S., Frank, J., & Institute for Work and Health (IWH) (2005). Workplace-based return-to-work interventions: A systematic review of the quantitative literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 607-631. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8038-8>
- Frank, J., Sinclair, S., Hogg-Johnson, S., Shannon, H., Bombardier, C., Beaton, D., & Cole, D. (1998). Preventing disability from work-related low-back pain. New evidence gives new hope--if we can just get all the players onside. *Canadian Medical Association Journal*, 158(12), 1625-1631. <https://www.cmaj.ca/content/cmaj/158/12/1625.full-text.pdf>
- Galland, (2018, septembre). *Besoins des policiers diagnostiqués avec un trouble de stress post-traumatique : réussir leur retour au travail*. Présentation dans le cadre du colloque sur les enjeux en matière de santé psychologique dans la pratique des métiers d'urgence, Nicolet, QC.
- Gatchel, R. J. (2004). Comorbidity of chronic pain and mental health disorders: The biopsychosocial perspective. *American Psychologist*, 59(8), 795-805. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.8.795>
- Gershon, R. R. M., Barocas, B., Canton, A. N., Li, X., & Vlahov, D. (2009). Mental, physical, and behavioral outcomes associated with perceived work stress in police officers. *Criminal Justice and Behavior*, 36(3), 275-289. <https://doi.org/10.1177/02F0093854808330015>
- Gersons, B., & Carlier, I. (1992). Post-traumatic stress disorder: The history of a recent concept. *British Journal of Psychiatry*, 161(6), 742-748. <https://doi.org/10.1192/bjp.161.6.742>
- Gersons, B., & Carlier, I. (1994). Treatment of work-related trauma in police officers: Post-traumatic stress disorder and post-traumatic decline. Dans M. B. Williams & J. F. Sommer (Éds), *Handbook of post-traumatic therapy: A practical guide to intervention, treatment and research* (pp. 325-333). Greenwood Press.

- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*. ○Thèse de doctorat inédite]. Université de Montréal, QC.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279045>
- Global Burden of Disease Collaborative Network. (2019). *Global Burden of Disease Study 2019 (GBD 2019) Results*. Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME). <http://ghdx.healthdata.org/gbd-results-tool>
- Goldstein, R. B., Smith, S. M., Chou, S. P., Saha, T. D., Jung, J., Zhang, H., Pickering, R. P., Ruan, W. J., Huang, B., & Grant, B. F. (2016). The epidemiology of DSM-5 posttraumatic stress disorder in the United States: results from the National Epidemiologic Survey on Alcohol and Related Conditions-III. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 51, 1137-1148. <https://doi.org/10.1007/s00127-016-1208-5>
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., & Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 25-40. <https://doi.org/10.1348/096317999166473>
- Goodale, R. (2019). *Plan ministériel 2019-2020, Bâtir un Canada sécuritaire et résilient.*, Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, Canada. <https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/dprtmntl-pln-2019-20/index-fr.aspx>
- Gouvernement du Canada. (2006). *Aspect humain de la santé mentale et de la maladie mentale au Canada 2006 (Rapport HP5-19/2006F)*. Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. [https://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/human-humain06/pdf/human\\_face\\_f.pdf](https://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/human-humain06/pdf/human_face_f.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2022). *S'unir pour un mieux-être collectif, Plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026*. Ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4446775>

- Gragnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M., & Corbière, M. (2018). Common psychosocial factors predicting return to work after common mental disorders, cardiovascular diseases, and cancers: A review of reviews supporting a cross-disease approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(2), 215-231. <https://doi.org/10.1007%2Fs10926-017-9714-1>
- Gragnano, A., Villotti, P., Larivière, C., Negrini, A., & Corbière, M. (2021). A systematic search and review of questionnaires measuring individual psychosocial factors predicting return to work after musculoskeletal and common mental disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31, 491-511. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09935-6>
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 120-125. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90041-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90041-X)
- Haas, N. E., Van Craen, M., Skogan, W. G., & Fleitas, D. M. (2015). Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology & Criminal Justice*, 15(4), 442-463. <https://doi.org/10.1177/1748895814566288>
- Halsted, A. J., Bromley, M. L., & Cochran, J. K. (2000). The effects of work orientations on job satisfaction among sheriffs' deputies practicing community-oriented policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 23(1), 82-104. <https://doi.org/10.1108/13639510010314634>
- Hamon-Cholet, S., & Lanfranchi, J. (2019). *Le présentéisme au travail. Mieux évaluer pour mieux prévenir*. Document de travail, CEET - Centre d'études de l'emploi et du travail, HAL Science. <https://shs.hal.science/halshs-02170962>
- Hilton, M. F., Scuffham, P. A., Vecchio, N., & Whiteford, H. A. (2010). Using the interaction of mental health symptoms and treatment status to estimate lost employee productivity. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 44(2), 151-161. <https://doi.org/10.3109/00048670903393605>
- Howe, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 106-125. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90057-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90057-5)
- Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2011). Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 324-347. <https://doi.org/10.1037/a0024849>

- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.06.005>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2011). *Santé mentale et troubles mentaux*, Centre d'expertise et de référence, Gouvernement du Québec, Canada.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. Dans D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295), Lawrence Erlbaum Associates.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- Joosen, M. C. W., Lugtenberg, M., Arends, I., van Gestel, H. J. A., Schaapveld, B., Terluin, B., van Weeghel, J., van der Klink, J. J. L., & Brouwers, E. P. M. (2021). Barriers and facilitators for return to work from the perspective of workers with common mental disorders with short, medium and long-term sickness absence: A longitudinal qualitative study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 32(2), 272-283. <https://doi.org/10.1007/s10926-021-10004-9>
- Joyce, W. F., & Slocum, J. (1982). Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35(11), 951-971. <https://doi.org/10.1177/001872678203501102>
- Kleim, B., & Westphal, M. (2011). Mental health in first responders: A review and recommendation for prevention and intervention strategies. *Traumatology*, 17(4), 17-24. <https://doi.org/10.1177/1534765611429079>
- Koritzinsky, V. H. (2015). *Measuring police climate: The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate*. [Mémoire de maîtrise inédit]. University d'Oslo, Norvège.

- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organization: Contextual, temporal, and emergent properties. Dans K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Éds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). Jossey-Bass.
- Kuenzi, M. (2008). *An integrated model of work Climate*. [Thèse de doctorat inédite]. University of Central Florida, États-Unis.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Lagerveld, S. E., Bültmann, U., Franche, R. L., van Dijk, F. J. H., Vlasveld, M. C., van der Feltz-Cornelis, C. M., Bruinvels, D. J., Huijs, J. J. J. M., Blonk, R. W. B., van der Klink, J. J. L., & Nieuwenhuijsen, K. (2010). Factors associated with work participation and work functioning in depressed workers: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(3), 275-292. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9224-x>
- Larivière, C., Nastasia, I., Corbière, M., Truchon, M., Côté, D., Mathieu, A., Dionne, C., Gragnano, A., Villotti, P., Negrini, A., Bussièrès, A., Busque, M-A., Lebeau, M., & Coutu, M-F. (2021). *Élaboration du contenu d'un site web portant sur l'incapacité et le retour au travail. Rapport de recherche R-1083-fr*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST), Montréal. <https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/101131/n/elaboration-du-contenu-d-un-site-web-portant-sur-l-incapacite-et-le-retour-au-travail>
- Lebeau, M., Bilodeau, J., & Busque, M-A. (2024) *Le coût des lésions psychologiques liées au travail au QC. Rapport R-1196 IRSST*. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1196-fr.pdf?v=2024-10-08>
- Lecours, A., Coutu, M.-F., & Durand, M.-J. (2022). *Description des stratégies favorisant l'adoption de comportements préventifs chez les travailleurs ayant subi une lésion professionnelle - Une revue critique de la littérature* (Rapport R-1166-fr), Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail de Montréal.
- Lecours, A., Coutu, M., & Durand, M. (2023). Fostering stay at work after a period of disability: A scoping review of occupational rehabilitation strategies to support workers in the adoption of preventive behaviours. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34, 56-70. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10122-6>
- Lederer, V., Loisel, P., Rivard, M., & Champagne, F. (2014). Exploring the Diversity of Conceptualizations of Work (Dis)ability: A Scoping Review of Published



- Definitions, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24, 242–267. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9459-4>
- Lessard, L. (2015). *Troubles mentaux courants et soins de santé en région isolée : évaluation des soins offerts dans les services de santé de première ligne aux personnes avec un trouble dépressif ou anxieux au Nunavik*. [Thèse de doctorat inédite]. Université Laval, QC.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)*. Harpers and Bros.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lilly, M. M., & Allen, C. E. (2015). Psychological inflexibility and psychopathology in 9-1-1 telecommunicators. *Journal of Traumatic Stress*, 28(3), 262-266. <https://doi.org/10.1002/jts.22004>
- Lippel, K., & Sabourin, V. (2020). *Prévention de la chronicité : comment le droit pourrait-il mieux contribuer à diminuer les incapacités au travail?*. <https://ruor.uottawa.ca/bitstreams/f20131f2-e300-42d4-b24f-0016ab50a5f1/download>
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- Litwin, G. Y. S., & Stringer Jr, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Bussiness Administration.
- Loisel, P., & Anema, J. R. (2013). *Handbook of work disability: Prevention and management*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6214-9\\_25](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6214-9_25)
- Loisel, P., Buchbinder, R., Hazard, R., Keller, R., Scheel, I., van Tulder, M., & Webster, B. (2005). Prevention of work disability due to musculoskeletal disorders: The challenge of implementing evidence. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 507-524. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8031-2>
- Loisel, P., Durand, M. J., Berthelette, D., Vézina, N., Baril, R., Gagnon, D., Larivière, C., & Tremblay, C. (2001). Disability prevention – New paradigm for the management of occupational back pain. *Disease Management and Health Outcomes*, 9(7), 351-360. <https://doi.org/10.2165/00115677-200109070-00001>

- MacDonald-Wilson, K. L., Rogers, E. S., Massaro, J. M., Lyass, A., & Crean, T. (2002). An investigation of reasonable workplace accommodations for people with psychiatric disabilities: Quantitative findings from a multi-site study. *Community Mental Health Journal*, 38, 35-50. <https://doi.org/10.1023/A:1013955830779>
- MacEachen, E., Clarke, J., Franche, R., & Irvin, E. (2006). Systematic review of the qualitative literature on return to work after injury. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(4), 257-269. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1009>
- Machado, T. (2015) *La prévention des risques psychosociaux : Concepts et méthodologies d'intervention. Nouvelle édition [en ligne]*. Presses universitaires de Rennes, <https://doi.org/10.4000/books.pur.61664>.
- Maguen, S., Metzler, T. J., McCaslin, S. E., Inslicht, S. S., Henn-Haase, C., Neylan, T. C., & Marmar, C. R. (2009). Routine work environment stress and PTSD symptoms in police officers. *Journal of Nervous & Mental Disease*, 197(10), 754-760. <https://doi.org/10.1097/nmd.0b013e3181b975f8>
- Marin, M. F., Raymond, C., & Lupien, S. J. (2019). Memory and stress. Dans G. Fink (Éd.), *Stress: Physiology, biochemistry, and pathology* (pp. 69-78). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813146-6.00006-0>
- Marois, E. (2019). *Adaptation et implantation du programme de Retour Thérapeutique au Travail pour les travailleurs absents en raison d'un trouble mental commun*. [Thèse de doctorat inédite]. Université de Sherbrooke, QC.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : l'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89(5), 352-357. <https://doi.org/10.1007/bf03404490>
- Molines, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail*. [Thèse de doctorat inédite]. Université Toulouse 1, France.
- Monier, H. (2014). La gestion des émotions au travail : le cas des policiers d'élite, *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 13(4), 105-121. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0105>
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47. <https://doi.org/10.1177/001872679204500102>

- Morin, E., & Aranha, F. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel (Rapport R-543)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>
- Morin, E., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>
- Morin-Martel, F. (2022, 13 avril). Des consultations en forte hausse. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-04-13/detresse-chez-les-policiers/des-consultations-en-forte-hausse.php>
- Morse, J. (2010) Procedures and practice of mixed methods design. Dans A. Tashakkori & C. Teddlie (Éds) *Mixed method in social & behavioral research* (2<sup>e</sup> éd., pp. 339-354). Sage Publications Inc.
- Myhill, A., & Bradford, B. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(2), 338-356. <https://doi.org/10.1108/13639511311329732>
- Nachemson, A. (1999). Back pain: Delimiting the problem in the next millennium. *International Journal of Law and Psychiatry*, 22(5-6), 473-490. [https://doi.org/10.1016/S0160-2527\(99\)00022-9](https://doi.org/10.1016/S0160-2527(99)00022-9)
- Nalla, M. K., & Kang, W. (2012). Organizational climate, perceived citizen support, and job satisfaction of police officers: Findings from the post-grand reform era in South Korea. *Asian Journal of Criminology*, 7(2), 153-171. <https://doi.org/10.1007/s11417-012-9127-1>
- Nalla, M. K., Meško, G., Lobnikar, B., Dobovšek, B., Pagon, M., Umek, P., & Dvoršek, A. (2007). A comparison of officers' perception of police organisational climate in large, midsize, and small cities in Slovenia. Dans G. Meško & B. Dobovšek (Éds), *Policing in emerging democracies: Critical reflections* (pp. 102-126). Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor.
- Nastasia, I., Durand, M. J., Coutu, M. F., Collinge, C., & Cibotaru, A. (2017). *Pratiques des milieux de travail pour assurer un retour en emploi sain et durable. Rapport R-983*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- National Collaborating Centre for Mental Health (UK). (2011). *Common Mental Health Disorders: Identification and Pathways to Care*. British Psychological Society (UK).

- Negrini, A., Corbière, M., Dubé, J., Gragnano, A., Busque, M.-A., Lebeau, M., Brondino, M., & Vila Masse, S. (2020). *Quels sont les déterminants du retour au travail durable des travailleurs seniors ayant subi une lésion psychologique ou physique?* Rapport R-1116, Montréal, IRSST, 85pp. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1116.pdf>
- Netterstrøm, B., Eller, N. H., & Borritz, M. (2015). Prognostic factors of returning to work after sick leave due to work-related common mental disorders: A one- and three-year follow-up study. *BioMed Research International*, 2015, Article 596-572. <https://doi.org/10.1155/2015/596572>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400-417, <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J. H., De Boer, A. G., Blonk, R. W., & van Dijk, F. J. (2006). Predicting the duration of sickness absence for patients with common mental disorders in occupational health care. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(1), 67-74. <https://doi.org/10.5271/sjweh.978>
- Nigatu, Y. T., Liu, Y., Uppal, M., McKinney, S., Gillis, K., Rao, S., & Wang, J. (2017). Prognostic factors for return to work of employees with common mental disorders: A meta-analysis of cohort studies. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52(10), 1205-1215. <https://doi.org/10.1007/s00127-017-1402-0>
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2023, avril). *L'OMS souligne qu'il est urgent de transformer la santé mentale et les soins qui lui sont consacrés*. 2022. <https://www.who.int/fr/news/item/17-06-2022-who-highlights-urgent-need-to-transform-mental-health-and-mental-health-care>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Éds), *Handbook of psychology, Volume 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 565-594). Wiley.
- Paoline III, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 199-214. [https://doi.org/10.1016/s0047-2352\(03\)00002-3](https://doi.org/10.1016/s0047-2352(03)00002-3)
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>

- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515-526. <https://doi.org/10.2307/2392203>
- Pianosi, R., Presley, L., Buchanan, J., Lévesque, A., Savard, S.-A., & Lam, J. (2023). *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2022 : guide des concepts et méthodes (ECI), Rapport 89-654-X2023004*. Statistique Canada.
- Pomaki, G., Franche, R. L., Khushrushahi, N., Murray, E., Lampinen, T., & Mah, P. (2010). *Best practices for return-to-work/stay-at-work interventions for workers with mental health conditions*. Final report, Occupational Health and Safety Agency for Healthcare in BC.
- Post, M., Krol, B., & Groothoff, J.W. (2005). Work-related determinants of return to work of employees on long-term sickness absence. *Journal of Disability and Rehabilitation*, 27(9), 481-488. <https://doi.org/10.1080/09638280400018601>
- Powell, C. N., & Butterfield, D. A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3(1), 151-157. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4297070>
- Pransky, G. S., Shaw, W. S., Franche, R.-L., & Clarke, A. (2004). Disability prevention and communication among workers, physicians, employers, and insurers—current models and opportunities for improvement. *Disability and Rehabilitation*, 26(11), 625-634. <https://doi.org/10.1080/09638280410001672517>
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. Dans B. Schneider (Éd.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). Jossey-Bass.
- Reiss Jr, A. J., & Bordua, D. J. (1964). Environment and organization: A perspective on the police. Dans D. J. Bordua (Éd.). *The police: Six sociological essays*. John Wiley & Sons. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/50793/4.pdf?sequence=1>
- Rosine, L. (1992). *L'exposition aux incidents graves : quelles en sont les conséquences pour les agents correctionnels canadiens?* FORUM - Recherche sur l'actualité correctionnelle, 4(1), <http://www.csc-scc.gc.ca/research/forum/e041/e041m-fra.shtml>
- Roy, F. (1989). *Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Montréal, QC

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture* (vol. 4). Pfeiffer.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Shane, J. M. (2010). Organizational stressors and police performance. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 807-818. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008>
- Sharma, P. (2013). A study of organizational climate and stress of police personnel. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(2), 212-230. <https://garph.co.uk/IJARMSS/Feb2013/17.pdf>
- St-Arnaud, L., Briand, C., Corbière, M., Durand, M. J., Bourbonnais, R., Saint-Jean, M., Pelletier, M., Delisle, S., & Kedl, E., (2011). *Retour au travail après une absence pour un problème de santé mentale. Conception, implantation et évaluation d'un programme intégré des pratiques de soutien*, Rapport R-706, Études et recherches, Réadaptation au travail, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail Montréal, Canada.
- St-Arnaud, L., Fournier, G., Saint-Jean, M., Rhéaume, J., Moore, M., & Damase, J. (2009). Processus de retour au travail chez des employés du secteur privé s'étant absentes pour des raisons de santé mentale. *Regards sur le travail*, 5(2), 2-12. [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/Regards\\_sur\\_le\\_travail/Regards\\_sur\\_le\\_travail-vol05-02.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/Regards_sur_le_travail/Regards_sur_le_travail-vol05-02.pdf)
- St-Arnaud, L., & Pelletier, M. (2013). *Guide soutenir le retour au travail et favoriser le maintien en emploi: faciliter le retour au travail d'un employé à la suite d'une absence liée à un problème de santé psychologique*. Rapport RG-758, IRSST, Direction des communications et de la valorisation de la recherche. <https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/100715/n/guide-soutenir-le-retour-au-travail-et-favoriser-le-maintien-en-emploi-liee-a-un-probleme-de-sante-psychologique-rg-758>

- Statistique Canada. (2022). *Mental health-related disability rises among employed Canadians during pandemic, 2021*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220304/dq220304b-eng.htm>
- Stephenson, E. (2023). *Troubles mentaux et accès aux soins de santé mentale, Rapport 75-006-X*, Statistique Canada.
- Sutherland, G., & Stonebridge, C. (2016). *Healthy brains at work: Estimating the impact of workplace mental health benefits and programs*. Rapport du Conference Board of Canada.
- Tardif, A. (2022). *Optimiser le retour au travail sain et durable après un accident du travail par un nouveau mode de régulation sociale favorisant l'accès à la justice : la facilitation en réadaptation*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Sherbrooke, QC.
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1970). *The Survey of Organizations: Toward a Machine-Scored, Standardized Questionnaire Instrument*. The Michigan University Ann Arbor Institute for Social Research.
- Théberge, A. G. (2005). *Le climat psychologique des unités organisationnelles : élaboration et validation d'un questionnaire*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Montréal, QC.
- Therrien, D. (2020). *Le maintien en emploi de travailleurs ayant un trouble mental grave : apprendre à concilier travail et santé*. [Thèse de doctorat inédite]. Université du Québec à Montréal, QC.
- Thompson, E. P. (1967). Time, work-discipline, and industrial capitalism. *Past & Present*, (38), 56-97. <https://www.jstor.org/stable/649749>
- Tjulin, Å., MacEachen, E., & Ekberg, K. (2010). Exploring workplace actors experiences of the social organization of return-to-work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(3), 311-321. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9209-9>
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0060>
- Trépanier, M. (2023). *Stress perçu, stress physiologique et santé psychologique des policiers : une étude préliminaire*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Rimouski, QC.

- Trépanier, M., Rioux, C-A., Deschênes, A.-A., Ouellet, S., Bourget, S., Gendron, A., Beaumier, M., Emeriau Farges, C., Desjardins, C., & Bastille I. (2022). Santé psychologique au travail des policiers – mieux comprendre le PL59. *Revue du cercle des représentants de la défense des policiers*, 11(1), 30-32. [https://appq-sq.com/wp-content/uploads/public/revues-crdp/revue\\_crdp\\_2022.pdf](https://appq-sq.com/wp-content/uploads/public/revues-crdp/revue_crdp_2022.pdf)
- Trinkner, R., Tyler, T. R., & Goff, P. A. (2016). Justice from within: The relations between a procedurally just organizational climate and police organizational efficiency, endorsement of democratic policing, and officer well-being. *Psychology, Public Policy, and Law*, 22(2), 158-172. <https://doi.org/10.1037/law0000085>
- van den Born, A., van Witteloostuijn, A., Barlage, M., Sapulete, S., van den Oord, A., Rogiest, S., Vallet, N., Reguli, Z., Vit, M., Mouhanna, C., Cassa, D., Binder, H., Blumenthal, V., Christe-Zeyse, J., Giljohann, S., Gruschinske, M., Pautz, H., Stein-Müller, S., Bisogni, F. ... & Pólos, L. (2013). Policing opportunities and threats in Europe. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 811-829. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0145>
- van Eerd, D., Le Pouésard, M., Yanar, B., Irvin, E., Gignac, M. A. M., Jetha, A., Morose, T., & Tompa, E. (2023). Return-to-work experiences in Ontario policing: Injured but not broken. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34, 265-277. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10135-1>
- Velasquez Sanchez, A. (2023). *Obstacles liés à l'environnement de travail influençant le retour au travail de travailleuses et travailleurs âgés de 50 ans et plus absents en raison d'un trouble mental courant*. [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Sherbrooke, QC.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Verbrugge, L. M., & Jette, A. M. (1994). The disablement process. *Social Science & Medicine*, 38(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(94\)90294-1](https://doi.org/10.1016/0277-9536(94)90294-1)
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2006). Définir les risques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163(3), 32-38. <https://doi.org/10.3917/arss.163.0032>
- Vézina, M., & St-Arnaud, L. (2011). Interventions pour prévenir les problèmes de santé mentale au travail. Dans M. Corbière & M.-J. Durand (Éds), *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention* (pp. 205-226). Presses de l'Université du Québec.



- Villotti, P., Gragnano, A., Larivière, C., Negrini, A., Dionne, C. E., & Corbière, M. (2021). Tools appraisal of organizational factors associated with return-to-work in workers on sick leave due to musculoskeletal and common mental disorders: A systematic search and review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31, 7-25. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09902-1>
- Villotti, P., Larivière, C., Corbière, M., Negrini, A., Roy J-S., Nastasia, I., Savard, R., Sauvé, G., (2024). Évaluation des facteurs, outils et interventions pour promouvoir un retour au travail durable de travailleurs avec des problèmes de santé psychologiques, FRQSC.
- World Health Organization (WHO). (2017). « *La dépression : parlons-en* » déclare l'OMS, alors que cette affection arrive en tête des causes de morbidité. <https://www.who.int/fr/news/item/30-03-2017--depression-let-s-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health>
- World Health Organization (WHO). (2020). *Principaux repères sur la dépression*. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/depression>
- Wyatt, W. (2005). *Au travail! Vers une organisation en santé*. Watson Wyatt.
- Yilmaz, S. (2013). Tailoring model in reforming police organizations towards community policing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 897-924. <https://doi.org/10.1108/jocm-07-2012-0092>
- Young, A. E. (2013). Return to work stakeholders' perspectives on work disability. Dans P. Loisel & J. Anema (Éds), *Handbook of work disability: Prevention and management* (pp. 409-423). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6214-9\\_25](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6214-9_25)
- Young, A. E., Roessler, R. T., Wasiak, R., McPherson, K. M., van Poppel, M. N., & Anema, J. R. (2005). A developmental conceptualization of return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 557-568. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8034-z>

**Appendice**  
Questionnaire et instruments de mesure (Article 3)

## QUESTIONNAIRE ET INSTRUMENTS DE MESURE (ARTICLE 3)

***Questions sur le retour au travail durable (Adaptées de Etuknwa et al., 2019; Negrini et al., 2020)***

1. Depuis votre retour, vous êtes (cochez toutes les réponses applicables) :
  - a. Dans les mêmes fonctions qu'avant votre arrêt
  - b. Dans la même organisation qu'avant votre arrêt
  - c. Dans les mêmes fonctions et la même organisation qu'avant votre arrêt
  
2. Actuellement, quelle est votre situation de travail? (Plusieurs réponses possibles)
  - a. Retour pleine tâche et plein temps
  - b. Retour progressif
  - c. Assignment temporaire
  - d. Réduction du temps de travail
  - e. Réduction de la tâche
  - f. Retraite progressive
  - g. Autre (précisez)
  
3. Présentement, vous êtes :
  - a. En activité à temps plein
  - b. En activité à temps partiel
  - c. En congé parental
  - d. En congé maladie
  
4. Avez-vous la perception que votre retour au travail est réussi?
  - a. Oui
  - b. Non
  
5. Êtes-vous de retour au travail depuis :
  - a. Moins d'1 mois
  - b. 1 à 5 mois
  - c. 6 à 12 mois
  - d. Plus de 12 mois

***Échelle du Climat de Travail en contexte Policier (Emeriau-Farges et al., soumis)***

Ce questionnaire vise à mettre en lumière votre perception du climat de travail de policier. Nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien votre perception du climat de travail de votre unité à l'aide de l'échelle suivante :

(1) Fortement en désaccord	(2) Moyennement en désaccord	(3) Légèrement en désaccord	(4) Légèrement d'accord	(5) Moyennement d'accord	(6) Fortement d'accord
<b><i>Énoncé des items</i></b>					
1. L'organisation démontre qu'elle s'occupe des problématiques de façon équitable.				1 2 3 4 5 6	
2. Il existe des pratiques dans l'organisation qui favorisent l'autonomie.				1 2 3 4 5 6	
3. Je peux dénoncer une situation que je juge injuste dans mon organisation.				1 2 3 4 5 6	
4. Les membres de l'équipe entretiennent de bonnes relations.				1 2 3 4 5 6	
5. Il est possible d'avoir un accommodement de mes horaires de travail.				1 2 3 4 5 6	
6. Les procédures organisationnelles facilitent la réalisation de ma tâche.				1 2 3 4 5 6	
7. Les ressources (humaines, matérielles et financières) sont distribuées équitablement.				1 2 3 4 5 6	
8. Mon organisation offre des formations adaptées à mon travail.				1 2 3 4 5 6	
9. Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles.				1 2 3 4 5 6	
10. Mon organisation tient en considération mes valeurs et mes buts.				1 2 3 4 5 6	
11. Je peux obtenir de l'aide de mon supérieur immédiat lorsque j'ai un problème.				1 2 3 4 5 6	
12. Les rôles sont parfaitement définis entre les membres de mon équipe.				1 2 3 4 5 6	
13. Mon supérieur immédiat est prêt à m'apporter son aide afin que je sois en mesure de faire mon travail au mieux de mes capacités.				1 2 3 4 5 6	
14. Mon supérieur immédiat se préoccupe de ma satisfaction générale au travail.				1 2 3 4 5 6	
15. Mon rôle est très clair.				1 2 3 4 5 6	
16. Je suis remercié pour ma contribution par mon supérieur immédiat.				1 2 3 4 5 6	
17. Les membres de mon équipe de travail sont unis.				1 2 3 4 5 6	
18. Mon travail comporte des objectifs clairs et planifiés.				1 2 3 4 5 6	
19. Mon supérieur immédiat me félicite de mon bon travail.				1 2 3 4 5 6	
20. Je sais exactement ce que l'on attend de moi.				1 2 3 4 5 6	
21. J'entretiens une bonne relation avec mon supérieur immédiat.				1 2 3 4 5 6	
22. Je me sens estimé de mes collègues.				1 2 3 4 5 6	
23. Mon supérieur immédiat fait preuve de considération envers moi.				1 2 3 4 5 6	

***Santé psychologique au travail (Gilbert et al., 2011)***

1. Ce questionnaire vise à mesurer votre perception de votre *bien-être psychologique au travail*. Encerchez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous vivez dans votre milieu de travail, à l'aide l'échelle suivante.

1	2	3	4	5	
Jamais	Occasionnellement	Souvent	Très souvent	Toujours	
1. Je suis satisfait de mes réalisations, fier	1	2	3	4	5
2. Je suis fonceur, j’entreprends plein de choses	1	2	3	4	5
3. Je me sens équilibré émotionnellement	1	2	3	4	5
4. Je me sens aimé et apprécié	1	2	3	4	5
5. J’ai des buts, des ambitions	1	2	3	4	5
6. J’ai le goût de pratiquer loisirs et activités hors travail	1	2	3	4	5
7. J’ai facilement un beau sourire	1	2	3	4	5
8. Je suis égal à moi-même, naturel	1	2	3	4	5
9. J’ai une bonne écoute pour mes collègues	1	2	3	4	5
10. Je suis curieux, je m’intéresse à toutes sortes de choses	1	2	3	4	5
11. Je trouve mon travail excitant et j’ai envie d’en profiter	1	2	3	4	5
12. Ma vie est bien équilibrée entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles	1	2	3	4	5
13. Je suis plutôt calme, posé	1	2	3	4	5
14. Je trouve facilement des solutions à mes problèmes	1	2	3	4	5
15. Je suis en bon terme avec mes collègues	1	2	3	4	5
16. Je travaille avec modération, j’évite les excès	1	2	3	4	5
17. J’ai l’impression de vraiment apprécier mon travail	1	2	3	4	5
18. J’ai beaucoup d’humour, je fais rire mes collègues	1	2	3	4	5
19. Je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même	1	2	3	4	5
20. Je me sens en santé, en pleine forme	1	2	3	4	5
21. Je sais affronter positivement les situations difficiles	1	2	3	4	5
22. J’ai un bon moral	1	2	3	4	5

2. Ce questionnaire vise à mesurer votre perception de votre *détresse psychologique au travail*. Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous vivez dans votre milieu de travail, à l'aide l'échelle suivante.

1 Jamais	2 Occasionnellement	3 Souvent	4 Très souvent	5 Toujours	
1. J'ai l'impression d'avoir raté ma carrière	1	2	3	4	5
2. Je suis agressif pour tout et pour rien	1	2	3	4	5
3. J'ai tendance à m'isoler, à me couper du monde	1	2	3	4	5
4. J'éprouve de la difficulté à faire face à mes problèmes	1	2	3	4	5
5. Je suis facilement irritable, je réagis mal aux commentaires	1	2	3	4	5
6. Je n'ai plus le goût de faire quoi que ce soit de plus	1	2	3	4	5
7. Je me sens dévalorisé, je me sens diminué	1	2	3	4	5
8. Je suis en conflit avec mes collègues	1	2	3	4	5
9. J'ai envie de tout lâcher, de tout abandonner	1	2	3	4	5
10. Je me sens triste	1	2	3	4	5
11. J'ai l'impression que personne ne m'aime	1	2	3	4	5
12. Je suis arrogant et même bête avec mes collègues	1	2	3	4	5
13. Je manque de confiance en moi	1	2	3	4	5
14. Je me sens préoccupé, anxieux	1	2	3	4	5
15. Je perds patience	1	2	3	4	5
16. Je me sens déprimé, « down »	1	2	3	4	5
17. Je manque d'initiative, je suis moins fonceur	1	2	3	4	5
18. J'ai le sentiment d'être inutile	1	2	3	4	5
19. Je me sens désintéressé par mon travail	1	2	3	4	5
20. Je me sens mal dans ma peau	1	2	3	4	5
21. Je me sens stressé, sous pression	1	2	3	4	5
22. Je suis moins réceptif aux idées de mes collègues	1	2	3	4	5
23. Difficulté à me concentrer	1	2	3	4	5