



ORGANISATIONAL SUSTAINABILITY INTELLIGENCE

Série de documents de travail

Qu'est-ce que l'Organisational Sustainability Intelligence ?

Vers une compréhension de la performance organisationnelle durable fondée sur les conditions organisationnelles

Gilles Varette

Get Unstuck

Galway, Irlande

Juillet 2026

Version 1.0

BE-WELL™



Remarque : ce document de travail constitue la première publication de la série de documents de travail sur l'Organisational Sustainability Intelligence (OSI). Il présente une perspective émergente, informée par la pratique du leadership, la recherche organisationnelle existante et des observations précoces et limitées issues du programme pilote BE-WELL™. Son objectif n'est pas d'établir des conclusions définitives, mais de contribuer à une réflexion continue sur la manière dont les organisations comprennent et soutiennent la performance.

Table des matières

Résumé.....	3
Pourquoi cette question compte	4
Pourquoi maintenant ?	6
Là où la question a commencé	7
L'état des connaissances actuelles	11
De la question à l'investigation	14
Limites.....	18
Réflexion finale	18
Références	20

Résumé

Les organisations sont devenues de plus en plus sophistiquées en termes de performance. Pourtant, mesurer les résultats organisationnels et comprendre comment ces résultats se maintiennent dans la durée ne relèvent pas nécessairement de la même démarche. Des résultats tels que l'engagement, le bien-être, l'épuisement professionnel et la performance fournissent des informations précieuses, mais ils décrivent souvent la réalité organisationnelle sans expliquer pleinement les conditions à travers lesquelles cette réalité se construit.

Ce premier document de travail introduit l'Organisational Sustainability Intelligence (OSI) comme une approche interprétative émergente pour comprendre la performance organisationnelle durable. La proposition explorée ici n'est pas que les conditions organisationnelles interagissent une relation déjà reconnue par la pensée systémique, le modèle des demandes et ressources (Job Demands–Resources) et d'autres cadres relatifs à la santé organisationnelle mais que cette interaction peut être examinée au moyen d'une méthodologie interprétative structurée et reproductible, capable de nourrir une conversation organisationnelle plus riche. À cet égard, l'OSI vise à soutenir une discussion sur les conditions organisationnelles plutôt qu'à produire une notation : la couche interprétative décrite dans ce document est conçue pour susciter la réflexion, non pour classer ou comparer des individus ou des organisations entre eux.

Ce document retrace les origines de cette perspective, depuis des observations récurrentes issues de la pratique du leadership jusqu'au développement du cadre BE-WELL™, en passant par les questions qui ont finalement conduit à un programme d'investigation plus large. Il présente les fondements conceptuels de l'OSI, expose le cycle interprétatif de l'OSI (OSI Interpretive Cycle), et explique les raisons d'une approche de l'interprétation organisationnelle fondée sur les conditions.

Ce document est conçu comme la première publication d'une série de documents de travail appelée à évoluer. Son objectif n'est pas de présenter des conclusions définitives, mais de poser la question de recherche, de fournir un fondement conceptuel pour les documents suivants, et d'inviter à la poursuite de la discussion, de la réflexion critique et de l'investigation empirique.

Mots-clés : Organisational Sustainability Intelligence, durabilité organisationnelle, performance durable, conditions organisationnelles, pensée systémique, leadership, diagnostic organisationnel, cadre interprétatif.

Pourquoi cette question compte

Cette question a d'abord pris forme dans la pratique, avant de trouver un langage académique, un point de départ auquel ce document reviendra bientôt. Au cours des trois dernières décennies, les organisations sont devenues de plus en plus sophistiquées dans leur manière de comprendre et d'évaluer la performance. Les avancées de la psychologie organisationnelle, de la recherche sur le leadership, du management fondé sur les preuves et de l'analyse des données RH a considérablement élargi l'éventail d'informations dont disposent les dirigeants. Aujourd'hui, les organisations mesurent couramment la performance financière et opérationnelle aux côtés de l'engagement des employés, de la santé organisationnelle, de l'efficacité du leadership, du bien-être, de l'expérience client et, de plus en plus, de la durabilité environnementale et sociale (Rousseau, 2006 ; Pfeffer & Sutton, 2006 ; OECD, 2022).

Ces évolutions ont transformé la prise de décision organisationnelle. Les dirigeants disposent de plus de données, d'outils de diagnostic plus sophistiqués et d'un corpus de recherche plus large qu'à n'importe quel moment antérieur de la pratique managériale moderne. Ensemble, ces avancées ont approfondi notre compréhension de nombreux facteurs qui influencent la performance organisationnelle et le fonctionnement humain au travail.

Malgré ces progrès, les organisations continuent de faire face à des défis persistants et coûteux. Les recherches internationales font état de manière constante de niveaux élevés d'épuisement professionnel, de risques psychosociaux croissants, d'un engagement des employés en déclin, d'une intensification du travail et d'une complexité organisationnelle grandissante (World Health Organisation, 2019 ; ISO, 2021 ; OECD, 2022). Ces constats suggèrent que si les organisations sont devenues de plus en plus efficaces pour mesurer des résultats organisationnels importants, comprendre comment ces résultats se construisent, et se maintiennent demeure un défi permanent.

Cette observation conduit à une question simple mais importante.

Comment les organisations peuvent-elles maintenir leur performance sans dégrader discrètement les conditions organisationnelles nécessaires à son maintien ?

Ce document ne prétend pas que les théories ou les approches d'évaluation organisationnelle existantes seraient inadéquates. Les champs du comportement organisationnel, du leadership, de la santé organisationnelle, de l'engagement des employés, de la sécurité psychologique, du bien-être et de la pensée systémique ont chacun contribué de manière substantielle à notre compréhension de l'efficacité organisationnelle. Pourraient de remplacer ces perspectives, ce document explore si elles

pourraient être complétées par une attention plus explicite portée aux conditions organisationnelles qui rendent possible une performance durable.

La proposition centrale de ce document est que les organisations pourraient bénéficier d'une interprétation systématique des conditions organisationnelles, en complément des résultats qu'elles mesurent déjà. Alors que les résultats décrivent **ce qu'une** organisation accomplit, les conditions organisationnelles peuvent aider à expliquer **comment** ces résultats sont produits et s'ils sont susceptibles de rester durables dans le temps.

Pour explorer cette proposition, ce document introduit **l'Organisational Sustainability Intelligence (OSI)** comme une approche interprétative émergente. L'OSI n'est présentée ni comme une théorie établie, ni comme un substitut aux modèles organisationnels existants. Elle représente plutôt une perspective de travail selon laquelle les organisations pourraient tirer un éclairage supplémentaire en interprétant les schémas d'interaction entre conditions organisationnelles, plutôt qu'en considérant chaque condition organisationnelle isolément.

Tout au long de ce document, une distinction claire est maintenue entre la recherche académique établie, les données organisationnelles contemporaines, les observations issues du développement précoce du cadre BE-WELL™, et les propositions avancées par l'auteur. Cette distinction reflète un engagement délibéré en faveur de la transparence intellectuelle. L'objectif de ce document n'est pas de défendre un cadre ou de promouvoir une méthodologie. Il est d'examiner si une interprétation de la vie organisationnelle fondée sur les conditions contribue de manière significative à notre compréhension de la performance organisationnelle durable.

Une note sur le positionnement de l'auteur : l'auteur est le concepteur du cadre BE-WELL™ évoqué tout au long de ce document, et cette série de documents de travail est publiée parallèlement à son programme pilote commercial en cours. Cette relation n'invalide pas, en soi, les propositions explorées ici, mais elle est mentionnée afin que les lecteurs puissent apprécier les affirmations de ce document en tenant compte de ce contexte.

Pourquoi maintenant ?

La question explorée dans ce document n'est pas entièrement nouvelle.

Les dirigeants ont toujours cherché à comprendre pourquoi certaines organisations maintiennent leur performance dans la durée tandis que d'autres la perdent progressivement.

Ce qui a changé, c'est l'environnement organisationnel dans lequel cette question se pose désormais.

Au cours de la dernière décennie, les organisations ont acquis un accès aux données sans précédent. Les enquêtes d'engagement, les évaluations du bien-être, les tableaux de bord opérationnels, l'analyse des données RH et les rapports assistés par l'IA fournissent aujourd'hui aux dirigeants plus d'informations qu'à n'importe quel moment antérieur de l'histoire organisationnelle.

Paradoxalement, cette abondance croissante de données organisationnelles n'a pas nécessairement facilité l'interprétation organisationnelle.

Les dirigeants sont de plus en plus en mesure d'observer les résultats organisationnels.

Comprendre comment ces résultats sont produits et s'ils peuvent être maintenus dans la durée demeure considérablement plus difficile.

Dans le même temps, les organisations évoluent dans des environnements marqués par une complexité croissante. Le travail hybride, l'évolution technologique rapide, les pénuries persistantes de compétences, l'accélération des transformations organisationnelles et des attentes psychosociales grandissantes ont tous accru le nombre de conditions interagissant les unes avec les autres et influençant la performance organisationnelle.

Ces évolutions suggèrent que le défi auquel sont confrontés les dirigeants n'est plus simplement d'obtenir davantage de données organisationnelles.

Il consiste à développer de meilleures façons d'interpréter les relations entre les conditions organisationnelles qu'ils observent déjà.

L'Organisational Sustainability Intelligence est proposée comme une réponse possible à ce défi. Elle interroge la possibilité que les organisations tirent bénéfice non pas de mesurer davantage, mais d'interpréter différemment.

Là où la question a commencé

Les idées présentées dans ce document ne sont pas nées d'une évaluation, ni d'une tentative de développer un nouveau modèle organisationnel.

Elles sont nées d'une observation récurrente.

Au fil des années de pratique du leadership, de coaching de dirigeants et de conversations organisationnelles, les mêmes défis organisationnels sous-jacents apparaissaient de manière répétée. Bien que le langage varie selon les individus, les équipes et les organisations, les thèmes eux-mêmes demeuraient remarquablement constants.

Les personnes décrivaient des difficultés à maintenir leur équilibre.

Elles évoquaient le sentiment d'être habilitées ou au contraire contraintes à influencer leur travail.

Elles évoquaient la charge de travail, l'épuisement progressif de l'énergie, l'importance de continuer à apprendre, et l'influence du leadership sur presque tous les aspects de la vie organisationnelle.

Bien que ces conversations soient survenues dans des contextes organisationnels différents, elles revenaient systématiquement aux mêmes conditions sous-jacentes.

Progressivement, il est apparu que ces observations récurrentes pouvaient s'organiser autour de six conditions organisationnelles qui semblaient fondamentales pour la capacité d'une organisation à maintenir sa performance dans le temps :

- **Équilibre**
- **Autonomisation**
- **Charge de travail**
- **Énergie**
- **Apprentissage**
- **Leadership**

Ces conditions ne sont pas nées de la seule théorie. Elles sont nées d'observations répétées, puis ont été confrontées à la recherche organisationnelle existante afin de comprendre comment elles s'articulaient avec les connaissances actuelles.

Plus précisément, ces six conditions n'ont pas été issues d'un processus de codage formel ni d'une étude qualitative structurée. Elles sont nées de manière inductive, au fil d'années de coaching individuel de dirigeants et de conversations organisationnelles, en tant que conditions sous-jacentes qui resurgissaient continuellement derrière un ensemble récurrent de symptômes : une communication tendue, une livraison qui ralentit, une confiance qui s'érode, une dérive vers un fonctionnement en silos, et un coût personnel pour les employés comme pour les dirigeants. Ces mêmes six conditions réapparaissaient sans cesse derrière ces différents symptômes, dans des contextes différents, ce qui a d'abord suggéré qu'il s'agissait de conditions à part entière plutôt que d'une liste de problèmes sans lien entre eux. Le rôle de l'auteur dans ce processus a d'abord consisté à nommer : reconnaître qu'une même condition sous-jacente contribuait à plusieurs symptômes visibles à la fois, et donner à cette condition une appellation cohérente. Cette démarche s'apparente davantage à une reconnaissance de schémas issue de la pratique qu'à une méthode de recherche validée. Elle est présentée ici comme l'origine du cadre et comme point de départ de l'investigation plus structurée qui suit, non comme un substitut à celle-ci.

Au fil du temps, un autre schéma est devenu visible.

Les six conditions ne fonctionnaient pas de manière indépendante. Elles s'organisaient naturellement en trois strates organisationnelles interconnectées, chacune représentant un aspect différent de la durabilité organisationnelle.

- La **strate fondamentale** regroupe l'**Équilibre** et l'**Autonomisation**. Ensemble, elles influencent la stabilité dont dépend une contribution durable. Les personnes qui peinent à maintenir leur équilibre ou qui disposent d'une autonomie limitée éprouvent souvent des difficultés croissantes à maintenir leur performance dans le temps.

- La **strate opérationnelle** regroupe la **Charge de travail** et l'**Énergie**. Ces conditions traduisent la relation quotidienne entre les exigences organisationnelles et la capacité humaine disponible pour y répondre. Elles déterminent si la performance est atteinte dans des conditions de fonctionnement durables ou au prix d'une tension organisationnelle croissante.
- La **strate des capacités** regroupe l'**Apprentissage** et le **Leadership**. Ces conditions influencent la capacité d'une organisation à s'adapter, à se développer et à maintenir sa performance sur des horizons temporels plus longs. Elles façonnent non seulement l'efficacité actuelle, mais aussi la capacité organisationnelle future.

Ensemble, ces six conditions sont devenues l'architecture conceptuelle du **cadre BE-WELL™**. Elles sont présentées ici comme l'architecture de travail actuelle de ce cadre, plutôt que comme un ensemble définitif ou clos de conditions organisationnelles, et demeurent sujettes à une investigation empirique et à des ajustements continus à mesure que le programme pilote se développe.

Ce n'est qu'après que le cadre a commencé à prendre forme qu'une question pratique a émergé.

Si les dirigeants cherchent à renforcer ces conditions organisationnelles, **comment devraient-ils aborder cette tâche ?**

Cette question a conduit au développement de trois principes pratiques qui continuent de guider l'application du cadre :

- **Model. Master. Measure.**

Il s'agit de principes de mise en œuvre plutôt que de composantes structurelles du cadre.

- **Model** souligne que les dirigeants influencent les conditions organisationnelles à travers les comportements qu'ils démontrent de manière constante. Un changement organisationnel durable commence par rendre ces comportements visibles avant d'attendre que d'autres les adoptent.
- **Master** reconnaît qu'un changement comportemental significatif repose sur la création d'habitudes durables, construites par la répétition, la réflexion et la pratique. Les nouveaux comportements de leadership ne deviennent des capacités organisationnelles que lorsqu'ils se maintiennent sous forme d'habitudes, plutôt que d'être traités comme des interventions isolées.
- **Measure** pose une question en apparence simple : les conditions organisationnelles se renforcent-elles ?

C'est ce troisième principe qui a fondamentalement changé l'orientation du travail.

Au départ, l'intention semblait simple.

- Mesurer la progression.
- Mesurer l'amélioration.
- Mesurer la réussite.

Pourtant, chaque possibilité soulevait immédiatement une autre question.

Mesurer... quoi?

- Le progrès devait-il être jugé à travers un engagement plus élevé?
- Un bien-être amélioré?
- Une résilience accrue?
- Une performance organisationnelle plus élevée ?

Chacune de ces dimensions représentait un résultat organisationnel important.

Aucune ne répondait pleinement à la question sous-jacente.

Si le leadership renforce véritablement la capacité à long terme d'une organisation, **quels changements devrions-nous nous attendre à observer ?**

Cette question a marqué le passage du développement d'un cadre de coaching à l'investigation d'une proposition organisationnelle plus large.

L'attention s'est déplacée de la mesure des interventions de leadership elles-mêmes vers la compréhension de la question de savoir si les conditions organisationnelles qui soutiennent une performance durable pouvaient être observées, interprétées et, en définitive, renforcées.

Cette investigation est devenue le point de départ de ce que l'on désigne aujourd'hui sous le nom d'**Organisational Sustainability Intelligence**.

L'état des connaissances actuelles

La question explorée dans ce document ne naît pas d'une absence de recherche organisationnelle. Au contraire, elle naît de la richesse d'un corpus de connaissances de plus en plus mature. Au cours des dernières décennies, la psychologie organisationnelle, les études sur le leadership et la recherche en management ont considérablement fait progresser notre compréhension du fonctionnement des organisations et de l'influence des dirigeants sur la performance organisationnelle.

La recherche sur l'engagement des employés a démontré la relation entre l'engagement, la performance organisationnelle et les résultats pour les employés, fournissant aux dirigeants des méthodes pratiques pour comprendre la qualité du lien des employés avec leur travail et leur organisation (Gallup, 2025). La recherche sur la sécurité psychologique a souligné l'importance de créer des environnements dans lesquels les individus se sentent en mesure de contribuer, d'apprendre et de remettre en question de manière constructive, sans crainte de conséquences interpersonnelles négatives (Edmondson, 2019). Le modèle des demandes et ressources (Job Demands–Resources) a par ailleurs démontré comment l'interaction entre les exigences du travail et les ressources disponibles influence la motivation, le bien-être et la performance (Bakker & Demerouti, 2007).

Ce corpus de recherche a continué à évoluer plutôt qu'à se figer. Un bilan réalisé dix ans après la formulation du modèle des demandes et ressources confirme les voies d'altération de la santé et de motivation initialement proposées, tout en étendant la théorie aux effets liés à la situation individuelle, aux dynamiques multiniveaux et au façonnage proactif du travail (job crafting) (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Des données transnationales continuent d'étayer le climat de sécurité psychosociale comme un facteur organisationnel déterminant des conditions de travail et du bien-être, tout en soulignant que son pouvoir explicatif varie selon les contextes culturels et réglementaires (Loh et al., 2025). Sur le plan des politiques publiques, les organismes de santé au travail continuent de traiter le risque psychosocial comme un enjeu de gouvernance plutôt que comme une

question purement individuelle, comme en témoigne le programme de travail continu de l'Union européenne sur le risque psychosocial et sa campagne « Lieux de travail sains » 2026–2028 (EU-OSHA, 2025). Ces contributions plus récentes renforcent, plutôt qu'elles ne remettent en question, le tableau dressé par la littérature antérieure, mais elles sont incluses ici afin de ne pas fonder l'argumentation uniquement sur des sources approchant désormais deux décennies.

De la même manière, la recherche sur l'épuisement professionnel a établi que le stress chronique au travail peut progressivement réduire l'énergie, l'efficacité et l'engagement lorsqu'il n'est pas suffisamment géré (Maslach & Leiter, 2016 ; World Health Organization, 2019). La pensée systémique a encouragé les dirigeants à comprendre les organisations comme des systèmes dynamiques dans lesquels les relations, les boucles de rétroaction et les interdépendances façonnent souvent le comportement organisationnel de manière plus profonde que des événements isolés (Senge, 2006). Plus récemment, le management fondé sur les preuves a encouragé les organisations à intégrer les résultats de la recherche, le jugement professionnel et les données organisationnelles dans la prise de décision, plutôt que de s'appuyer uniquement sur la tradition ou l'intuition (Rousseau, 2006 ; Pfeffer & Sutton, 2006).

Pris ensemble, ces travaux offrent une compréhension sophistiquée de nombreuses dimensions importantes de la vie organisationnelle. Ils ont profondément transformé la manière dont les organisations envisagent le leadership, l'expérience des employés, l'apprentissage organisationnel et la performance organisationnelle durable.

Ce document ne remet pas en cause ces contributions.

Il interroge plutôt la possibilité qu'elles révèlent également une opportunité d'examiner la performance organisationnelle sous un autre angle.

La plupart des approches existantes se concentrent, logiquement, sur la compréhension de constructs organisationnels particuliers : l'engagement, la sécurité psychologique, l'épuisement professionnel, la santé organisationnelle, l'efficacité du leadership ou l'apprentissage. Chacun représente un champ d'investigation important, étayé par une recherche abondante et des applications pratiques.

Ce document propose qu'une question supplémentaire mérite également une investigation systématique.

Que se passe-t-il lorsque les conditions organisationnelles sont interprétées collectivement plutôt qu'individuellement ?

Il ne s'agit pas, en soi, d'une proposition nouvelle. Le modèle des demandes et ressources examine déjà la manière dont les exigences et les ressources interagissent ; la pensée

systemique traite déjà les organisations comme des ensembles interconnectés ; les indices composites de santé organisationnelle combinent déjà plusieurs mesures en une vision unique. Ce qui demeure relativement peu développé, c'est une méthodologie structurée et reproductible permettant de traduire ces interactions en récits individuels et organisationnels susceptibles d'alimenter directement la conversation et l'action. C'est cet écart, plutôt que l'existence même de l'interaction, que ce document explore.

- La distinction est subtile mais importante.
- Un score d'engagement décrit un aspect de l'expérience organisationnelle.
- Une mesure de sécurité psychologique en décrit un autre.
- Les indicateurs d'épuisement professionnel en décrivent un autre encore.

Considérée isolément, chacune de ces mesures apporte une information précieuse.

Considérées ensemble, elles peuvent également révéler des schémas organisationnels plus larges, moins visibles lorsque chaque condition est interprétée isolément.

L'Organisational Sustainability Intelligence est proposée comme une tentative de combler cet écart méthodologique : une approche de travail pour interpréter les conditions organisationnelles de manière collective, développée aux côtés de la recherche existante plutôt qu'à sa place.

La question de savoir si cette perspective apporte in fine un éclairage supplémentaire reste à établir.

- L'objectif de ce document n'est pas de répondre définitivement à cette question.
- Il est d'expliquer pourquoi cette question elle-même mérite d'être investiguée.

De la question à l'investigation

Si l'Organisational Sustainability Intelligence est comprise comme une approche interprétative émergente, un défi pratique se pose immédiatement.

Comment une telle proposition peut-elle être investiguée ?

Les modèles conceptuels seuls ne peuvent répondre à cette question.

Pour que les conditions organisationnelles puissent être interprétées de manière systématique, elles doivent d'abord être observées de manière systématique.

Cela a nécessité le développement d'un instrument pratique capable de recueillir des observations cohérentes auprès d'individus, d'équipes et d'organisations.

Le résultat en a été le cadre BE-WELL™.

Il est important de noter que ce cadre n'a pas été développé pour prouver les propositions présentées dans ce document.

Il a été développé pour les investiguer.

Cette distinction est fondamentale.

L'évaluation n'est pas la contribution proposée par l'Organisational Sustainability Intelligence.

Elle constitue le mécanisme par lequel des observations peuvent être recueillies de manière cohérente et interprétées au sein d'un cadre conceptuel commun.

À mesure que le cadre a évolué à travers des itérations successives de conception et des programmes pilotes, son objectif s'est également précisé.

Initialement, le cadre a été développé pour soutenir le coaching de leadership et d'organisation, en offrant une manière structurée de comprendre les conditions organisationnelles influençant la performance durable.

Au fil du temps, il est apparu que sa plus grande valeur résidait ailleurs.

Plutôt que de simplement produire des scores, le cadre a commencé à générer des conversations organisationnelles différentes à partir de différentes configurations de conditions organisationnelles.

Des participants présentant des profils globalement comparables ne recevaient pas nécessairement des interprétations identiques.

Au contraire, différentes combinaisons de conditions organisationnelles, d'indicateurs complémentaires et de schémas émergents généraient des récits différents et des conversations de coaching différentes.

Cette observation suggérait que l'évaluation fonctionnait moins comme un instrument de mesure traditionnel que comme un système interprétatif.

- L'évaluation recueille des observations.
- Le cadre organise ces observations.
- Le modèle interprétatif examine comment les conditions organisationnelles interagissent.
- Le récit qui en résulte soutient la réflexion des dirigeants et la conversation organisationnelle.

En résumé, l'observation et l'interprétation accomplissent ici des fonctions différentes. Les observations décrivent la réalité organisationnelle telle qu'elle se présente actuellement ; l'interprétation cherche à expliquer comment cette réalité est produite et maintenue. L'évaluation BE-WELL™ fournit les observations ; le cycle interprétatif de l'OSI fournit l'explication.

C'est cette progression en quatre étapes de l'observation à l'interprétation organisée, puis à la conversation que ce document propose comme la contribution méthodologique centrale de l'OSI, plutôt que les six conditions elles-mêmes. Cette progression est résumée dans la Figure 1. L'objectif de ce processus interprétatif n'est pas de catégoriser des individus ou des organisations. Il n'est pas non plus de prescrire des solutions standardisées.

Son objectif est de soutenir une compréhension organisationnelle plus riche, en reconnaissant que des résultats organisationnels similaires peuvent émerger de conditions organisationnelles sous-jacentes différentes, et que des profils organisationnels apparemment similaires peuvent donc appeler des conversations différentes.

Les premières observations issues du programme pilote BE-WELL™ se sont révélées encourageantes à cet égard.

Au fil des rapports pilotes individuels successifs, des participants présentant des profils dimensionnels comparables ont fréquemment généré des récits interprétatifs différents, en raison de configurations plus larges de conditions organisationnelles différentes. Bien que ces observations demeurent préliminaires et nécessitent une investigation plus poussée, elles suggèrent qu'une approche interprétative pourrait offrir un éclairage supplémentaire au-delà de la seule description des conditions organisationnelles prises individuellement.

Au moment de la rédaction, le travail pilote individuel ainsi que les étapes de collecte de données et de restitution du premier pilote organisationnel ont été achevés. Les résultats organisationnels ont été communiqués ; la discussion avec les dirigeants et les retours des participants restent à venir. Ces pilotes n'ont pas vocation à valider de manière définitive les propositions présentées dans ce document. Ils constituent plutôt le début d'un processus d'observation structuré, à travers lequel les propositions de l'Organisational Sustainability Intelligence pourront continuer à être affinées, mises à l'épreuve et, si nécessaire, révisées.

Identifier six conditions organisationnelles introduit également un défi pratique.

Bien que chaque condition puisse être décrite individuellement, les organisations ne les vivent pas de manière indépendante. L'Équilibre influence la Charge de travail. Le Leadership influence l'Apprentissage. L'Autonomisation influence la manière dont les pressions opérationnelles sont vécues. Les conditions organisationnelles fonctionnent donc comme un système interconnecté plutôt que comme un ensemble de variables isolées.

Investiguer ces interactions exigeait davantage qu'une évaluation capable de décrire des conditions individuelles. Cela exigeait un processus structuré capable de transformer des observations en une interprétation organisationnelle porteuse de sens.

Le cycle interprétatif présenté dans la Figure 1 a été développé pour soutenir cette transition.

Sa logique détaillée, ainsi que les méthodes utilisées pour identifier les schémas organisationnels, seront explorées dans un prochain document de travail.

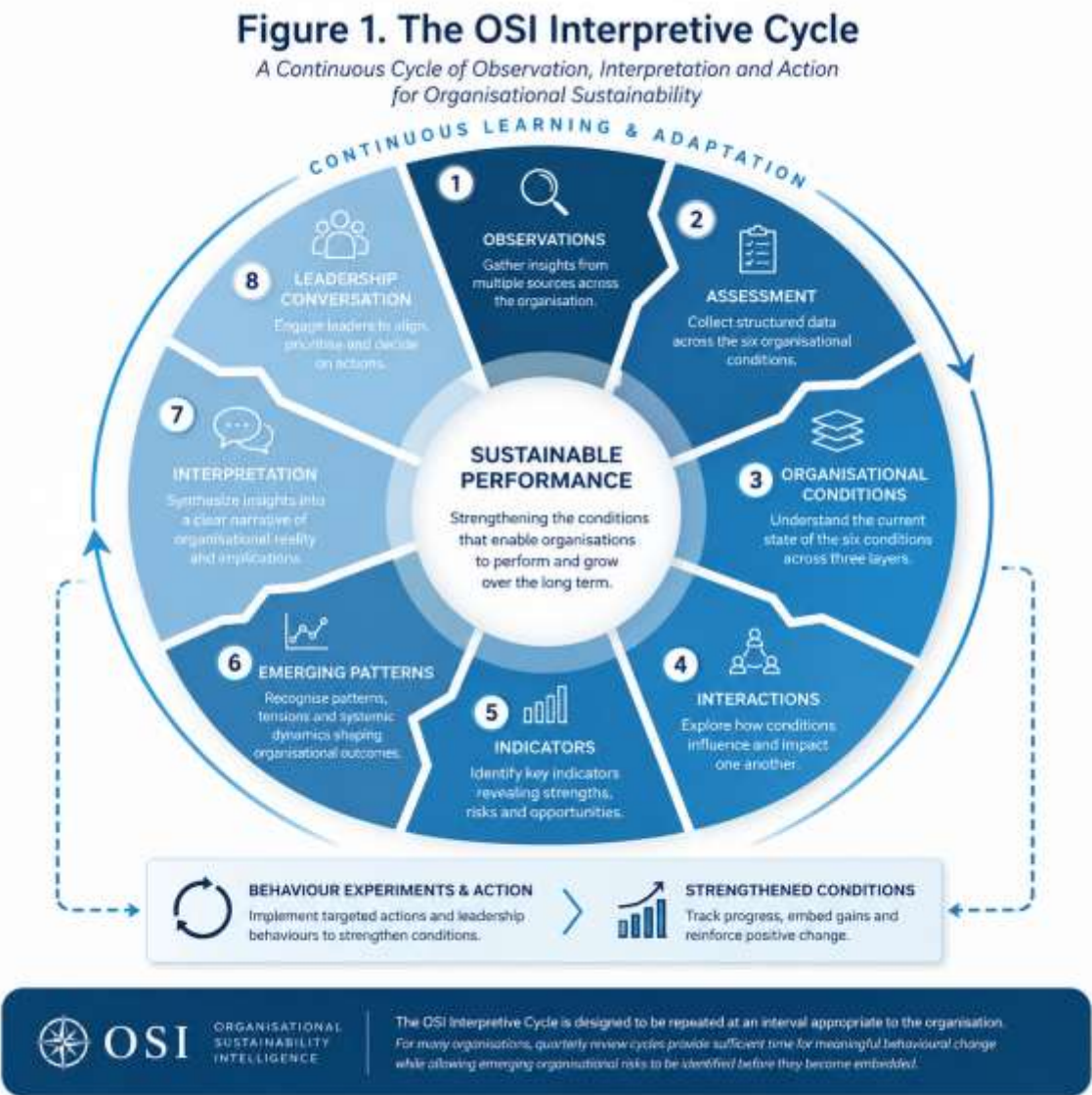


Figure 1: Le cycle interprétatif de l'OSI (OSI Interpretive Cycle) : un cycle continu d'observation, d'interprétation et d'action

Limites

Les affirmations de ce document doivent être lues à la lumière de plusieurs limites, regroupées ici par souci de clarté.

- Les six conditions organisationnelles sont nées d'une reconnaissance de schémas issue de la pratique, plutôt que d'un processus de recherche documenté et reproductible. Bien que leurs origines pratiques et leur examen ultérieur au regard de la recherche existante soient décrits dans ce document, leur spécificité conceptuelle et leur exhaustivité restent à investiguer de manière systématique.
- Les éléments de preuve avancés à l'appui de l'OSI se limitent à des observations pilotes précoces au niveau individuel, décrites de manière qualitative plutôt qu'au moyen d'un dispositif d'évaluation formel ; le premier pilote au niveau organisationnel est encore en cours et ses résultats ne sont pas encore disponibles.
- La littérature mobilisée dans ce document est illustrative plutôt que systématique. Bien qu'elle inclue à la fois des travaux fondateurs et des travaux récents, une revue plus complète sera nécessaire pour évaluer les limites conceptuelles de l'OSI et sa relation avec les modèles organisationnels établis.

Ces limites ne remettent pas en cause l'objectif central de ce document, qui est d'ouvrir une piste de réflexion plutôt que de la clore. Elles sont mentionnées ici afin que les propositions avancées ci-dessus soient lues avec une juste appréciation de leur poids probant actuel.

Réflexion finale

Ce document introduit l'Organisational Sustainability Intelligence (OSI) comme une approche interprétative émergente pour comprendre la performance organisationnelle durable.

Il n'a pas cherché à établir une nouvelle théorie, ni à remplacer la recherche organisationnelle existante. Il a plutôt proposé que les interactions entre les conditions organisationnelles déjà reconnues en principe par la recherche existante puissent être examinées au moyen d'une méthodologie interprétative structurée, capable de soutenir une conversation organisationnelle plus riche.

La question de savoir si cette perspective se révélera in fine utile demeure ouverte.

Cette question, plutôt qu'une quelconque conclusion prédéterminée, constitue le point de départ de ce travail.

Si les organisations parviennent à mieux comprendre les conditions qui soutiennent leur performance, elles pourraient également être mieux équipées pour les renforcer. Cette possibilité, plus que toute conclusion atteinte à ce jour, mérite d'être prise au sérieux.

Les documents qui suivront approfondiront cette proposition à travers le développement conceptuel, un dialogue continu avec la recherche existante, et les données issues du développement et du déploiement pilote continu du cadre BE-WELL™. Le prochain document de la série présentera la première investigation pilote de la convergence interprétative, en examinant comment des analystes indépendants ont interprété un même jeu de données organisationnelles anonymisées, avant comparaison avec l'interprétation organisationnelle BE-WELL™.

Références

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). 'The Job Demands–Resources model: State of the art', *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309–328.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). 'Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later', *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*, 10, pp. 25–53.

Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organisation: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2025). *Research on Psychosocial Risks and Mental Health*. Bilbao: EU-OSHA.

Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025*. Washington, DC: Gallup.

International Organisation for Standardisation (ISO). (2021). *ISO 45003:2021 Occupational health and safety management psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. Geneva: ISO.

Loh, M.Y. et al. (2025). 'The Generality of Psychosocial Safety Climate Theory A Fundamental Element for Global Worker Well-Being: Evidence from Four Nations', *Stress and Health*. Advance online publication.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016). 'Burnout', in Fink, G. (ed.) *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behaviour: Handbook of Stress*. London: Academic Press, pp. 351–357.

OECD. (2022). *Promoting Health and Well-being at Work*. Paris: OECD Publishing.

Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). 'Evidence-Based Management', *Harvard Business Review*, 84(1), pp. 62–74.

Rousseau, D.M. (2006). 'Is There Such a Thing as "Evidence-Based Management"?', *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 256–269.

Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Revised ed. London: Random House Business.

World Health Organisation. (2019). *Burn-out: an "Occupational Phenomenon": International Classification of Diseases (ICD-11)*. Geneva: World Health Organisation.