

Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes

Nathalie Bernard

▶ **To cite this version:**

Nathalie Bernard. Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2019. Français. NNT : 2019GREAG002 . tel-02461337

HAL Id: tel-02461337
https://theses.hal.science/tel-02461337

Submitted on 30 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Communauté UNIVERSITÉ Grenoble Alpes

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Sciences de gestion**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

Nathalie BERNARD

Thèse dirigée par **Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes**

préparée au sein du **Laboratoire Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion – CERAG – EA 7521**

dans **l'École Doctorale des Sciences de Gestion ED 275**

Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes

Thèse soutenue publiquement le **26 novembre 2019**, devant le jury composé de :

Monsieur Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Directeur de thèse

Madame Véronique DAGENAIS-DESMARAIS, Professeure des Universités, Université de Montréal, Membre

Monsieur Christian DEFÉLIX, Professeur des Universités, Université de Grenoble Alpes, Président

Madame Nathalie DELOBBE, Professeure des Universités, Université de Genève, Rapporteure

Monsieur Jean-Pierre NEVEU, Professeur des Universités, Université de Pau et des pays de l'Adour, Rapporteur

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes

Well-being at work and corporate performance: an analysis throught paradoxes

Laboratoire de rattachement
CERAG - Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion

Université de Grenoble Alpes
150, rue de la chimie
38400 Saint-Martin-d'Hères

REMERCIEMENTS

À mon compagnon Thierry et nos enfants Adrien et Aymeric
Merci d'être là

Parce que ce travail de thèse a nécessité l'aide et la collaboration de plusieurs personnes, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont permis son aboutissement.

J'exprime ma gratitude à Monsieur Emmanuel Abord de Chatillon, Professeur à l'Université de Grenoble Alpes, qui m'a encadrée tout au long de cette thèse et qui m'a communiqué la passion du métier d'enseignant-chercheur. Qu'il soit aussi remercié pour ses conseils avisés, sa bienveillance et ses encouragements.

J'adresse tous mes remerciements aux membres de mon jury : à Madame Nathalie Delobbe, Professeure à l'Université de Genève, et à Monsieur Jean-Pierre Neveu, Professeur à l'Université de Pau et des pays de l'Adour, d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'à Madame Véronique Dagenais-Desmarais, Professeure à l'Université de Montréal et à Monsieur Christian Defélix, Professeur à l'Université de Grenoble Alpes, qui ont bien voulu être examinateurs. J'en suis très honorée.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Bruno Bichet, Directeur Général de RESSIF GIE, de m'avoir donné l'opportunité de réaliser cette thèse CIFRE et de m'avoir donné accès aux terrains de recherche. Je remercie également les dix directeurs de service pour leur accueil dans leur structure ainsi que toutes les personnes que j'ai rencontrées en entretien.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du CERAG pour leur accueil dans le laboratoire et plus particulièrement à Madame Christèle Martin-Lacroux et Messieurs Christian Defelix et Jean-Yves Juban pour avoir révisé mes papiers.

RÉSUMÉ ET MOTS CLEFS

RÉSUMÉ

À l'heure où les entreprises, confrontées à de nombreux bouleversements, sont plus que jamais en recherche de performance, et à l'heure où les salariés, dénonçant les conditions de travail et les pratiques managériales, n'ont jamais été aussi demandeurs de bien-être au travail, réconcilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise est un sujet d'actualité et un enjeu stratégique pour les entreprises.

La revue de la littérature et les résultats d'une analyse qualitative exploratoire menée à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de 55 salariés du groupe RESSIF (Réseau des Services Sociaux Interentreprises de France) nous amènent à envisager le « bien-être au travail » et la « performance de l'entreprise » en termes de méta-perspective paradoxale et à proposer des voies de résolution de ce paradoxe organisationnel.

Pour ce faire, nous avons mené deux études quantitatives. La première étude est basée sur 5300 observations issues de l'enquête « conditions de travail » du Ministère français du travail. La deuxième est basée sur les réponses de 270 entreprises à un questionnaire en ligne portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Finalement, nos résultats empiriques concluent que les facteurs permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise sont, parmi les conditions de travail, la lutte contre l'intensité et l'insoutenabilité du travail et, parmi les pratiques de ressources humaines, le développement de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, la formation, les promotions et perspectives de carrière et, dans une moindre mesure, l'évaluation de la performance.

Pour conclure ce travail, sont présentées les contributions théoriques, méthodologiques et managériales, ainsi que les voies futures de recherche.

MOTS CLEFS

Bien-être au travail, performance de l'entreprise, paradoxes organisationnels, conditions de travail, pratiques de gestion des ressources humaines.

ABSTRACT

At a time when companies, faced with many upheavals, are more than ever in search of performance, and when employees, denouncing working conditions and managerial practices, have never been so demanding of well-being at work, reconciling employee well-being and company performance is a topical issue and a strategic challenge for companies.

The literature review and the results of an exploratory qualitative analysis conducted using semi-directive interviews with 55 employees of the RESSIF group (Réseau des Services Sociaux Interentreprises de France) lead us to consider "well-being at work" and "company performance" in terms of paradoxical meta-perspective and to propose ways to resolve this organizational paradox.

To do this, we conducted two quantitative studies. The first study is based on 5300 observations from the working conditions survey of the French Ministry of Labor. The second is based on the answers of 270 companies to an online questionnaire on human resources management practices.

Finally, our empirical results conclude that the factors that make it possible to reconcile well-being at work and company performance are, among working conditions, the fight against work intensity and unsustainability and, among human resources practices, the development of employee participation in company decisions, training, promotions and career perspectives and, to a lesser extent, performance evaluation.

To conclude this work, theoretical, methodological and managerial contributions are presented, as well as future research paths.

KEYWORDS

Well-being at work, corporate performance, organisational paradoxes, working conditions, high performance work practices.

SOMMAIRE SYNTHÉTIQUE

REMERCIEMENTS 6

RÉSUMÉ ET MOTS CLEFS 7

SOMMAIRE SYNTHÉTIQUE 9

INTRODUCTION GÉNÉRALE 13

1- CONTEXTE GÉNÉRAL 13

1.1. LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE 13

1.2. DES CONDITIONS DE TRAVAIL À AMÉLIORER 16

1.3. DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À RÉINVENTER 18

2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE 19

3. INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE 20

3.1. CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES 20

3.2. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES 21

3.3. CONSIDÉRATIONS MANAGÉRIALES 22

4. STRUCTURE GÉNÉRALE DE LA THÈSE 23

PARTIE 1 : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION CONTROVERSÉE 27

INTRODUCTION PARTIE 1 28

CHAPITRE 1 : DU BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 29

INTRODUCTION CHAPITRE 1 30

SECTION 1 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE EN GÉNÉRAL 32

SECTION 2 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 46
SYNTHÈSE CHAPITRE 1 65
CHAPITRE 2 : DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 66
INTRODUCTION CHAPITRE 2 67
SECTION 1 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE 68
SECTION 2 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 72
SYNTHÈSE CHAPITRE 2 83
CHAPITRE 3 : LA RELATION CONTROVERSÉE ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE 84
INTRODUCTION CHAPITRE 3 85
SECTION 1 : LE BIEN-ÊTRE INFLUENCE LA PERFORMANCE 86
SECTION 2 : LA PERFORMANCE INFLUENCE LE BIEN-ÊTRE 99
SECTION 3 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : UNE RELATION COMPLEXE 102
SYNTHÈSE CHAPITRE 3 110
CONCLUSION PARTIE 1 112
PARTIE 2 : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION PARADOXALE 114
INTRODUCTION PARTIE 2 115
CHAPITRE 4 : REPRÉSENTATION SOCIALE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE 116
INTRODUCTION CHAPITRE 4 117
SECTION 1 : MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE QUALITATIVE 118
SECTION 2 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE 137
SYNTHÈSE CHAPITRE 4 150
CHAPITRE 5 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : DES DYNAMIQUES PARADOXALES ... 151
INTRODUCTION CHAPITRE 5 152

SECTION 1 : LE PARADOXE DE LA RECHERCHE À LA FOIS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE 153
SECTION 2 : MANAGEMENT D'UN PARADOXE 159
SECTION 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE DE LA RECHERCHE 164
SYNTHÈSE CHAPITRE 5 179
CONCLUSION PARTIE 2 180
PARTIE 3 : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : VOIES DE RÉSOLUTION DU PARADOXE 181
INTRODUCTION PARTIE 3 182
CHAPITRE 6 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL CONCILIANT BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE 183
INTRODUCTION CHAPITRE 6 184
SECTION 1 : L'ENQUÊTE « CONDITIONS DE TRAVAIL » DE LA DARES 185
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 189
SECTION 3 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE 214
SYNTHÈSE CHAPITRE 6 223
CHAPITRE 7 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CONCILIANT BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE 224
INTRODUCTION CHAPITRE 7 225
SECTION 1 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE HAUTE PERFORMANCE 226
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 236
SECTION 3 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE 247
SYNTHÈSE CHAPITRE 7 257
CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RÉSULTATS 258
INTRODUCTION CHAPITRE 8 259

SECTION 1 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS 260
SECTION 2 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL 264
SECTION 3 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES PRATIQUES RH 269
SYNTHÈSE CHAPITRE 8 273
CONCLUSION PARTIE 3 274
CONCLUSION GÉNÉRALE 275
1- RETOUR SUR NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE 275
2- SYNTHÈSE DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE 276
3- LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE 277
4- CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE 278
BIBLIOGRAPHIE 283
LISTE DES TABLEAUX, DES GRAPHIQUES, DES FIGURES ET DES ANNEXES 310
GLOSSAIRE 318
ANNEXES 322
SOMMAIRE DÉTAILLÉ 347

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1- CONTEXTE GÉNÉRAL

1.1. LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Aujourd'hui, les entreprises font face à de nombreux bouleversements qu'ils soient *économiques* (crise économique, pression concurrentielle, volatilité des marchés,…), *sociaux* (désengagement des collaborateurs, exigences renforcées des jeunes collaborateurs, faible autorité managériale, faible représentation syndicale), *règlementaires* (responsabilité sociétale d'entreprise, sécurité, devoir de conseil, évolutions de la règlementation du travail,…) et *technologiques* (robotisation, arrivée du digital, intelligence artificielle,…).

Dans ce contexte déstabilisant, les entreprises doivent faire preuve d'adaptation et ajuster leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel afin de rester générateur de profit et satisfaire leurs clients.

Et cette recherche de profit ne doit pas se faire aux dépends des salariés. L'actualité du procès de France Télécom dont les audiences se sont achevées le 11 juillet 2019 et le verdict attendu le 20 décembre 2019 en témoigne. Si les anciens dirigeants de France Télécom sont poursuivis pour harcèlement moral sur une quarantaine victimes dont 19 suicides entre 2008 et 2011, le réquisitoire a parlé de harcèlement managérial, moral, d'injonctions paradoxales, et de souffrance au travail face à un management requérant des collaborateurs une

performance extrême et constante au service de l'entreprise pour développer sa performance financière et soutenir son redressement.

L'Organisation Internationale du Travail attire d'ailleurs l'attention sur « *la montée des risques psychosociaux dus à la pression temporelle, à la charge de travail et au harcèlement* » (*European Commission*, 2010). De même, l'enquête SUMER[1] de 2010 montre une augmentation de la demande psychologique au travail et de l'intensité du travail par rapport à l'enquête SUMER de 2003.

De leur côté, les salariés sont de plus en plus désengagés dans leur travail. Selon l'étude Gallup menée en 2018[2], seuls 6% des salariés sondés s'affirment engagés au travail, c'est-à-dire très impliqués à la tâche et enthousiasmés par leurs missions professionnelles et un français sur cinq s'estime franchement désengagé - c'est-à-dire malheureux au travail- et exprime activement son mécontentement.

Pour la Direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission Européenne, « *Le travail peut avoir des conséquences positives sur la santé et le bien-être lorsque les exigences professionnelles sont optimales, lorsque le travailleur jouit d'un degré normal d'autonomie et lorsque le climat de l'entreprise est favorable. Le travail peut alors donner un sens et un but à la vie, il peut structurer et densifier la vie quotidienne. Il peut apporter une identité, le respect de soi et le soutien social ainsi que la récompense matérielle.* ».[3]

Comme le souligne Daniel Bretonès[4], « *Motiver ou remotiver les salariés au travail est le leitmotiv des Directions des ressources humaines qui doivent gérer des populations de salariés soumis à de très fortes pressions sur le court terme et souffrant souvent d'épuisement au travail voire de dépression.* »

[1] Enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) : est une enquête transversale réalisée tous les 7 ans par les médecins du travail et de prévention, coordonnée par la DARES et la DGT (Direction Générale du Travail).
[2] Étude menée en France sur des échantillons représentatifs et aléatoires de 1000 employés et basée sur une série d'entretiens téléphoniques conduits entre février et mars 2018.
[3] Commission Européenne, Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : « Piment de la vie … ou coup fatal ? », Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 1999.
[4] Préface de Daniel Bretonès dans le livre « Capital humain : entre performance et bien-être au travail » de Goujon-Belghit *et al.* (2019).

Pour ce faire, elles multiplient les initiatives en matière d'innovation sociale. Les initiatives des entreprises portent notamment sur la *qualité de vie au travail* (« *sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture d'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* »[5]). Elles sont également souvent en lien avec *la RSE* (Responsabilité Sociale d'Entreprise). Elles peuvent aussi porter sur la *marque employeur* (« *ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur* »[6]).

Partant de l'idée que le bien-être au travail est devenu un enjeu majeur de compétitivité, les entreprises comme Coca-Cola, Deloitte, EDF, Google, Johnson & Johnson, L'Oréal, Procter & Gamble, Sephora, Starbucks se sont activement engagées dans une démarche visant à attirer et fidéliser les collaborateurs. La Caisse d'Épargne a signé un accord professionnel en 2012 en faveur du développement du bien-être au travail. D'autres entreprises, comme EY et Norauto, se voient récompensées de leurs initiatives en se retrouvant sur le podium des entreprises de plus de 5000 salariés où il fait bon travailler selon le palmarès « *Great place to work*[7] ». Des prix (tel que celui de Malakoff Médéric) sont également décernés aux entreprises les plus innovantes en matière de bien-être.

De plus, que ce soit au niveau institutionnel, médiatique ou politique, le bien-être au travail constitue un sujet d'actualité fortement commenté. L'INRS[8] et l'ANACT[9] consacrent plusieurs recherches sur cette thématique. Le rapport « Bien-être et efficacité au travail » (Lachmann *et al.*, 2010) à la demande de l'ex-premier ministre François Fillon ou encore les Journées Parlementaires organisées consacrées à la santé et le bien-être au travail témoignent de cet intérêt.

Face à cette course effrénée des entreprises à la recherche d'un positionnement concurrentiel différenciant par le bien-être au travail, de nouveaux acteurs se positionnent sur le marché croissant du bien-être au travail pour répondre aux entreprises en mal d'innovation sociale.

[5] Accord national interprofessionnel de juin 2013 sur la qualité de vie au travail et Plan santé au travail n°3 (2016-2020).
[6] Ambler et Barrow (1996, p. 187).
[7] Great place to work, Palmarès Best Work place 2019 positionne EY à la première place pour les entreprises de + de 5000 salariés, Salesforce pour les entreprises entre 500 et 5000 salariés, Novencia Group pour les entreprises entre 50 et 500 salariés, Utopies pour les entreprises de moins de 50 salariés.
[8] INRS : Institut national de recherche et de sécurité.
[9] ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

En nous rendant au Salon Préventica à Paris Porte de Versailles pour y donner une conférence, nous avons pris la mesure du marché existant autour du bien-être au travail. Sous le patronage du Ministère des solidarités et de la santé et du ministère du travail, le salon Préventica[10] (salon référence en matière de santé et sécurité au travail) a réuni, pendant trois jours à Paris, 14 618 participants, 536 exposants, 272 conférences et ateliers.

D'une part, le besoin impérieux pour les entreprises de placer le bien-être au travail, au même titre que la performance, au cœur de la réflexion stratégique et, d'autre part, la demande des salariés en termes de bien-être au travail, poussent les entreprises à se réinventer que ce soit en termes de conditions de travail ou bien d'organisation et de management.

1.2. DES CONDITIONS DE TRAVAIL À AMÉLIORER

De nombreux chiffres témoignent des coûts de la santé mentale[11] : c'est le cas d'un rapport de l'INRS de 2013 stipulant que le coût annuel du stress professionnel en France oscille entre 1.9 et 3 milliards d'euros.

D'après le rapport de la DARES en 2018[12], pour un actif sur dix, les situations de travail se trouvent être très délétères pour son bien-être psychologique, avec un cumul d'expositions de tous ordres, physiques, organisationnelles et psychosociales. Un tiers des actifs est confronté à des conflits éthiques, du travail empêché et de l'insécurité socio-économique.

D'un côté, les nombreuses mutations que connaissent les entreprises ne sont pas sans conséquence sur l'augmentation de la pression au travail, la peur de perdre son emploi, l'angoisse de ne pas être à la hauteur ainsi que sur la précarisation des contrats de travail et l'omniprésence du stress (augmentation des normes de productions, élimination des temps morts, contraintes du marché et contrôle de l'activité journalière) (C. Baudelot *et al.*, 2003).

[10] Salon Préventica Paris du 21 au 23 mai 2019 Porte de Versailles.
[11] L'OMS définit la santé mentale comme étant « *un état de bien-être qui permet à la personne de se réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie, qui lui permet également de travailler de manière efficace et productive et d'apporter sa contribution à sa communauté* ».
[12] Documents d'études – Dares – 2018 – Travail et bien-être psychologique – L'apport de l'enquête CT-RPS 2016.

D’un autre côté, les revendications des salariés sur la santé, et notamment sur la santé mentale, n’ont jamais été aussi importantes même si les conditions de travail se sont en partie améliorées grâce aux progrès technologiques (Gomez et Chevallet, 2011).

Parmi les conditions de travail, les questions relatives à la sécurité et la santé physique au travail, sans pour autant être réglées, laissent la place, dans l’actualité des entreprises, aux questions relatives aux risques psychosociaux (Abord de Chatillon *et al.*, 2012).

De plus, diverses caractéristiques de l’environnement du travail peuvent être des facteurs de stress ayant un impact sur le bien-être : le contrôle, l’ambiguïté de rôle, l’absence de communication, les conflits (Leforestier-Schmidt, 2001).

Le bien-être au travail peut se définir comme un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié. S'intégrant dans le volet social, il découle de l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles un travail est réalisé. Mettre l'accent sur le bien-être au travail témoigne non seulement du respect accordé à l'individu au travail mais s'avère fructueux pour la performance de l'organisation. Une perception négative de l'environnement de travail par les salariés engendre-t-elle des comportements néfastes à la productivité et donc à la performance ?

Cette question trouve une actualité toute particulière cette année (2019) avec « la semaine pour la qualité de vie au travail », organisée par l’ANACT du 17 au 21 juin 2019, qui a été consacrée à la thématique « Qualité de vie au travail - Vous avez dit performance(s) ? ». Dans ce cadre, soixante événements et quatorze webinaires ont été proposés aux entreprises pour les inviter à combiner performance et amélioration des conditions de travail couvrant des sujets tels que : l'entreprise libérée, le lean, la performance industrielle, les relations sociales, la reconnaissance au travail, les coûts de la non-santé au travail, les addictions. Nous y avons personnellement pris part avec une conférence donnée aux cadres du Ministère de la Justice le 17 juin 2019 à Paris sur le thème « Comment concilier bien-être au travail et performance ? ».

L'amélioration des conditions de travail constitue un élément clé dans la recherche du bien-être en milieu professionnel. Celles-ci déterminent la qualité de vie de l'individu dans l'organisation. Cette recherche du bien-être ne doit pas se réaliser au détriment des résultats de l'organisation mais au contraire s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance.

1.3. DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À RÉINVENTER

Il y a une trentaine d'années est apparue l'idée qu'il peut exister des pratiques de management qui auraient une efficacité optimale sur le fonctionnement de nos organisations. Il suffirait alors de les « benchmarker » pour parvenir à une performance optimale. Mais il s'agit alors de les définir et de définir leur impact sur les différentes dimensions de la performance. C'est ainsi que sont apparues des pratiques de haute performance (« *High Performance Work Practices* ») appelées à se diffuser d'une manière massive au nom d'une standardisation des mécanismes de la performance.

Ces pratiques permettent non seulement de mieux impliquer les salariés comme par exemple par le biais de la rémunération à la performance, de participation aux bénéfices, des systèmes de promotion au mérite ou encore d'un accès aisé à la formation mais aussi de faire évoluer le travail comme par exemple avec la mise en place d'équipes de travail autonomes ou de groupes de résolution de problèmes ou encore avec un enrichissement des tâches.

Pour un manager, positionner le bien-être au travail, comme un objectif en soi au même titre que d'autres objectifs plus opérationnels, permettrait de baisser l'absentéisme, de maintenir la santé et d'améliorer la motivation et la fidélisation de leurs collaborateurs. L'entreprise s'y retrouverait également avec une meilleure qualité de travail (Lyubomirsky *et al.*, 2005), une productivité organisationnelle accrue (Harter *et al.*, 2002), une meilleure efficacité individuelle (Wright *et al.*, 2002 ; Lachmann *et al.*, 2010) et, des comportements prosociaux plus nombreux (Podsakoff *et al.*, 2000 ; Lee et Allen, 2002 ; Dagenais-Desmarais, 2010).

Parmi toutes les pratiques de management, la question de celles qui permettent de contribuer à la fois au bien-être des salariés et à la performance de l'entreprise reste ouverte.

L'objectif est d'apporter un éclairage sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation opérant dans l'optimisation du rôle du bien-être dans la prédiction de la performance au travail ou, inversement, l'apport de la performance au bien-être. C'est en comprenant bien et en agissant le plus possible en amont que l'on préviendra au mieux les risques et que l'on développera dans un même mouvement bien-être au travail et performance.

2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Il ressort de ce contexte deux notions qui semblent caractériser le monde du travail, et qui peuvent paraître contradictoires : le bien-être au travail et la performance.

Vouloir avoir à la fois du bien-être et de la performance reste antinomique pour nombre d'acteurs.

Les salariés, de leur côté, sont demandeurs de situations de bien-être au travail et *a fortiori* ne veulent plus être en situation de souffrance au travail.

Les dirigeants d'entreprises, de leur côté, n'ont pas d'opposition *a priori* avec les demandes des salariés, mais ils souhaiteraient surtout que cela ne se fasse pas au détriment de la performance de l'entreprise.

Finalement, obtenir de la performance sans souffrance ou bien encore maintenir un niveau élevé de performance avec des salariés en situation de bien-être peut sembler, pour certains, difficile à obtenir.

Notre projet de thèse ambitionne d'approfondir la compréhension de l'articulation entre « bien-être au travail et performance » qui apparaissent souvent ensemble. Pourtant, ces deux notions semblent a priori très éloignées. En effet, d'un côté, la notion de bien-être au travail renvoie à l'idée de plaisir au travail, de sens du travail, de reconnaissance. D'un autre côté, la notion de performance renvoie aux idées de rentabilité, de profit et de croissance.

De ce paradoxe, est née la problématique centrale de ce projet de thèse : « **Comment concilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise ?** ».

La thèse que nous défendons ici est que : **« Bien-être au travail » et « performance » ne peuvent s'envisager en termes de relation « antécédents – processus – résultats » classiquement utilisée dans la recherche mais plutôt en termes de méta-perspective paradoxale. Le « Bien-être au travail » et la « performance de l'entreprise » sont des dynamiques paradoxales inhérentes à l'organisation qu'il convient de réconcilier.**

3. INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

3.1. CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES

Le bien-être au travail des salariés et la performance de l'entreprise étant deux notions rattachées à la fois aux disciplines des Ressources humaines et de la Finance, peu de recherches en France y ont été consacrées. Ce constat peut s'expliquer par la difficulté de croiser des informations de nature et de sources très différentes.

Si la littérature est abondante en ce qui concerne les études relatives à la performance de l'entreprise, elle l'est déjà beaucoup moins en ce qui concerne le bien-être au travail mais, lorsqu'on s'intéresse aux études croisant les deux notions, on se retrouve face à un vide abyssal.

À titre d'illustration, nous pouvons relater le nombre de publications dans les bases de données EBSCO[13] en janvier 2019 : 28 843 résumés d'articles mentionnent le concept de performance de l'entreprise, 4 027 mentionnent le concept de « bien-être au travail » et seulement 20 portent à la fois au bien-être au travail et à la performance.

Ce paradoxe entre, d'un côté, l'actualité médiatique, politique, stratégique et managériale pour les entreprises et, de l'autre côté, la faible résonance de la thématique « Bien-être au travail et performance » dans la littérature en Sciences de Gestion justifie l'intérêt de notre travail qui permettrait de combler un gap de littérature. De plus, notre approche par les paradoxes constitue un cadre théorique innovant dans ce contexte.

[13] EBSCO (Elton Bryson Stephens COmpany) : leader mondial de la fourniture de bases de données de recherche, pour tous types de bibliothèques et notamment les bibliothèques universitaires, médicales, scientifiques et publiques.

3.2. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce travail doctoral ambitionne d'apporter une compréhension à la relation entre bien-être au travail et performance. Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une **méthodologie mixte**.

Dans une première phase, nous avons mené une **étude qualitative exploratoire** sur la base d'entretiens semi-directifs menés au sein du Groupe RESSIF (Réseau des Services Sociaux Interentreprises de France) sur toute la France. Les 55 entretiens semi-directifs effectués concernent trois niveaux hiérarchiques : 11 entretiens de dirigeants, 11 entretiens de managers, 33 entretiens de collaborateurs ou représentants du personnel. Le guide d'entretien, établi afin de structurer nos entretiens semi-directifs, aborde les thèmes suivants : les caractéristiques du métier, la vision par la personne interviewée des concepts de bien-être au travail et de performance, que ce soit en termes de définition, d'antécédents et de conséquences. Cette étude exploratoire nous a permis de saisir la représentation des acteurs dans l'entreprise des notions étudiées et de leur relation. Les conclusions de cette étude exploratoire nous ont ensuite invité à nous intéresser à la **théorie des paradoxes**.

La seconde phase de notre travail de recherche a consisté en une première étude quantitative visant à étudier l'influence des **conditions de travail** sur le bien-être au travail, d'une part, et sur la performance de l'entreprise, d'autre part. Cette étude a été réalisée à partir de la base de données de 2013 issue de l'enquête de la DARES sur les conditions de travail s'articulant autour de deux questionnaires : un rempli par l'employeur et l'autre par l'employé. Cette base de données couplée, comprenant 6 724 observations et 812 variables, permet, entre autres, de comparer le point de vue des employés sur leur bien-être avec les données des représentants des entreprises.

La troisième phase de notre travail de recherche présente une deuxième étude quantitative visant à étudier l'influence des **pratiques de gestion de ressources humaines** sur le bien-être au travail, d'une part, et sur la performance de l'entreprise, d'autre part. Un questionnaire a été adressé à 1500 entreprises du secteur privé et public. Cette étude a été menée à partir des réponses des interlocuteurs dans les entreprises clientes et prospects du Groupe RESSIF,

principalement des Directeurs de ressources humaines. Finalement, les 273 réponses exploitables recueillies constituent le matériel empirique de cette deuxième étude quantitative.

Ces deux études quantitatives ont permis de déterminer les facteurs combinant bien-être au travail et performance de l'entreprise en termes de conditions de travail et de pratiques de gestion de ressources humaines.

En termes méthodologiques, notre travail doctoral présente l'originalité de combiner méthodes qualitative et quantitative, de s'appuyer sur des modes de collecte de données différentes (entretiens, base de données issue d'enquêtes terrain et questionnaire en ligne) et enfin, par un processus itératif entre la théorie et l'analyse du terrain, d'ajuster le cadre conceptuel.

3.3. CONSIDÉRATIONS MANAGÉRIALES

Réconcilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise est un sujet d'actualité et un enjeu stratégique pour les entreprises.

Nous voyons un intérêt de notre recherche à trois niveaux : celui des dirigeants d'entreprise, celui des managers et celui des entreprises issues du marché du bien-être au travail.

Pour les dirigeants d'entreprise : entre Directeurs financiers en charge de s'assurer de la performance de l'entreprise et Directeurs des ressources humaines en charge de veiller à la santé voire au bien-être des collaborateurs, comment définir une stratégie alliant des enjeux divergents ?

Pour les managers : s'assurer du bien-être des collaborateurs mais aussi de la performance des équipes incombe au quotidien aux managers. Face à des injonctions paradoxales, la première venant majoritairement de leurs collaborateurs et la deuxième de leur hiérarchie, quelles priorités privilégier ?

Pour les entreprises issues du secteur du bien-être : alors que, jusqu'à présent, les interlocuteurs de ces entreprises étaient des Directeurs des ressources humaines qui

comprenaient bien les enjeux de santé au travail et avaient une oreille attentive quant aux sujets de qualité de vie et de bien-être au travail, il s'avère, aujourd'hui, que les interlocuteurs de ces entreprises ne sont plus les DRH mais, désormais, les Directeurs des achats qui considèrent le bien-être au travail comme une prestation comme une autre et qui sont plus sensibles à des arguments relatifs aux retours sur investissement de l'achat de la prestation. Face à ce nouveau contexte, quels arguments avancer pour convaincre ?

Notre travail nourrit l'objectif d'apporter une contribution à l'amélioration de la compréhension relative à l'articulation entre bien-être au travail et performance et ainsi d'apporter un éclairage à ces trois groupes de personnes (dirigeants, managers, entreprises issues du secteur du bien-être au travail) pouvant nourrir les discours de culture d'entreprise pour les premiers, apporter des outils opérationnels pour les deuxièmes et enfin des arguments commerciaux pour les troisièmes.

4. STRUCTURE GÉNÉRALE DE LA THÈSE

Notre présentation de thèse se structure en trois parties.

Partie 1 : la première partie de notre travail doctoral présente, au travers d'une revue de la littérature, les cadres conceptuels mobilisés.

- Le **chapitre 1** dresse un état de l'art du concept du « *bien-être au travail* ». Ce chapitre aborde les fondements étymologiques et les apports multidisciplinaires ainsi que les dimensions, définitions et théories relatifs au bien-être en général pour se consacrer ensuite au concept spécifique de bien-être au travail.

- Le **chapitre 2** dresse un état de l'art du concept de « *performance* ». Il aborde le concept de performance individuelle et celui de performance de l'entreprise passant d'une notion financière à une notion plus globale.

- Le **chapitre 3** s'attache à la relation entre les deux concepts de « *bien-être au travail* » et de « *performance* ». Il présente les modèles théoriques existants ainsi que les réponses des entreprises traitant de la relation entre les deux concepts.

Partie 2 : la deuxième partie de cette thèse présente l'étape suivante du travail de recherche réalisé par le biais d'une étude qualitative exploratoire et propose la caractérisation de la relation paradoxale entre bien-être au travail et performance.

- Le **chapitre 4** détaille les objectifs de l'étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Une fois le terrain de recherche présenté avec le mode de collecte de données et les caractéristiques de l'échantillon, sont alors développés la méthode d'analyse des données et les résultats de l'analyse qualitative exploratoire.

- Le **chapitre 5** repositionne notre cadre théorique, au vu des résultats de l'analyse exploratoire précédemment exposés, vers l'approche paradoxale et présente notre démarche méthodologique depuis la construction de l'objet de recherche issu d'un processus itératif en passant par notre positionnement épistémologique jusqu'aux critères de validité de la recherche.

Partie 3 : la troisième partie de cette thèse traite du management du paradoxe entre bien-être au travail et performance et propose des pistes concrètes de résolution du paradoxe.

- Le **chapitre 6** présente l'étude quantitative réalisée sur l'influence des conditions de travail sur le bien-être au travail et sur la performance. Sont présentées, dans ce chapitre, les objectifs et la méthodologie de l'étude avec notamment une description du terrain de recherche et une description de l'échantillon. Puis sont explicités les résultats de l'étude présentés en trois temps. Premièrement, les conditions de travail influençant le bien-être au travail. Deuxièmement, celles influençant la performance de l'entreprise. Et enfin, sont synthétisées les conditions de travail permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

- Le **chapitre 7** présente l'étude réalisée sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur le bien-être au travail et sur la performance. Après une description des pratiques de gestion dites de haute performance, sont présentées, dans ce chapitre, les objectifs et la méthodologie de l'étude avec notamment une description du terrain de recherche et de l'échantillon. Puis sont présentées les étapes de l'élaboration du questionnaire en ligne ainsi que les traitements et analyses statistiques réalisés. Enfin, sont explicités les résultats de l'étude présentés en trois temps. Premièrement, les pratiques influençant le bien-être au travail. Deuxièmement, celles influençant la performance de l'entreprise. Et enfin, sont synthétisées les pratiques de gestion des ressources humaines permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

- Le **chapitre 8** constitue la dernière étape du travail doctoral dédiée à la discussion des résultats. Celle-ci est organisée en trois sous-parties correspondant aux résultats des trois analyses réalisées, la première qualitative sur les représentations des acteurs, la deuxième quantitative sur l'influence des conditions de travail et la troisième quantitative également sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines.

La conclusion générale revient brièvement sur le déroulement du travail de recherche et en présente une synthèse. Elle dresse ensuite les limites de ce travail doctoral et met en exergue des perspectives de recherche. Elle expose enfin les contributions théoriques, méthodologiques et managériales issues des résultats de cette thèse.

Cette thèse est composée de trois parties, lesquelles se déclinent en deux ou trois chapitres eux-mêmes composés de deux à trois sections. Une synthèse schématique est proposée à chaque fin de section. Elle précise le titre et l'objectif de la section, les points développés et les questions soulevées dans la section en lien avec la section suivante. Chaque chapitre fait l'objet d'une synthèse reprenant les éléments essentiels qui y sont développés.

La démarche générale de cette recherche doctorale peut être schématisée comme suit :

DÉMARCHE GÉNÉRALE DE NOTRE RECHERCHE DOCTORALE

Thèse défendue : « Bien-être au travail » et « performance » peuvent s'envisager en termes de méta-perspective paradoxale. Le « Bien-être au travail » et la « performance de l'entreprise » sont des dynamiques paradoxales qu'il convient de réconcilier.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

PARTIE I : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION CONTROVERSÉE

- **Chapitre 1** : Du bien-être général au bien-être au travail
- **Chapitre 2** : De la performance individuelle à la performance de l'entreprise
- **Chapitre 3** : La relation controversée entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise

PARTIE II : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION PARADOXALE

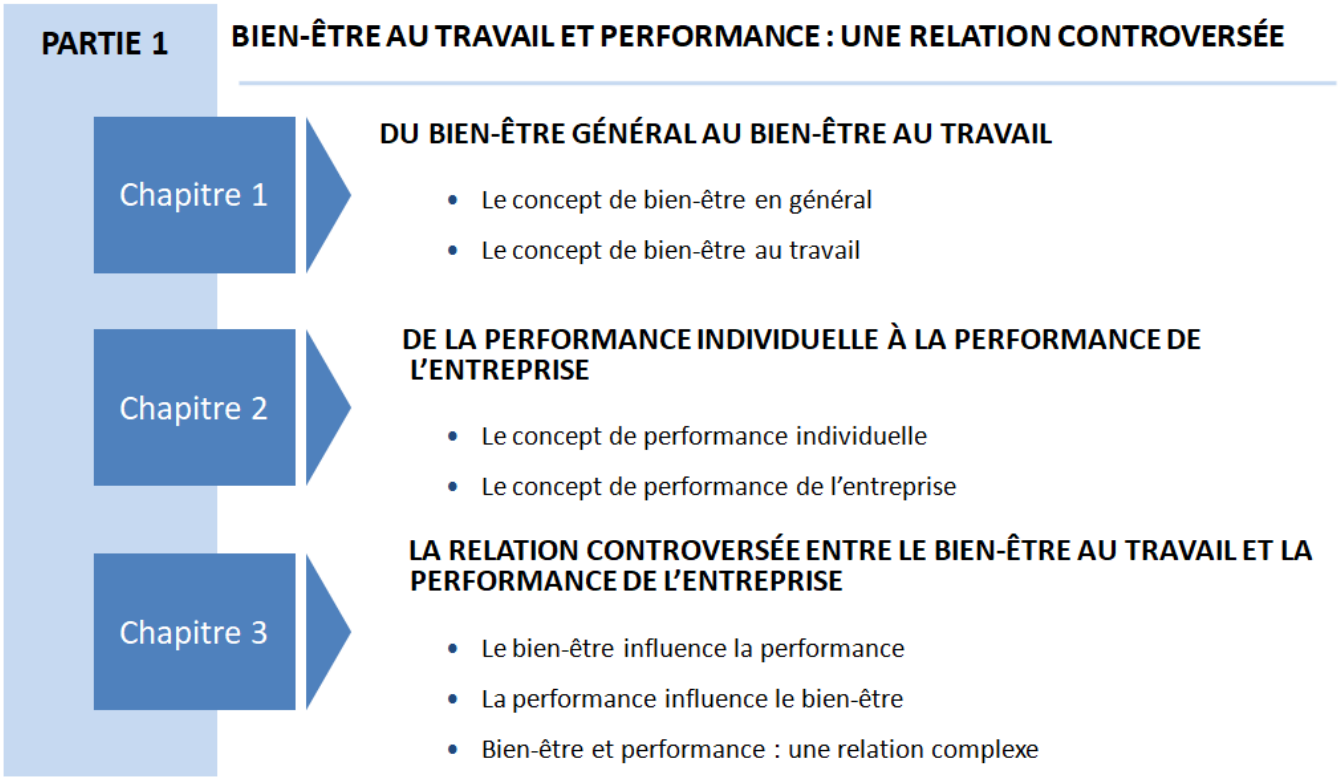
- **Chapitre 4** : Représentation sociale du bien-être au travail et de la performance
- **Chapitre 5** : Bien-être au travail et performance : des dynamiques paradoxales

PARTIE III : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : VOIES DE RÉSOLUTION DU PARADOXE

- **Chapitre 6** : Les conditions de travail conciliant bien-être au travail et performance
- **Chapitre 7** : Les pratiques de gestion des ressources humaines conciliant bien-être au travail et performance
- **Chapitre 8** : Discussion des résultats

CONCLUSION GÉNÉRALE

PARTIE 1 :
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE :
UNE RELATION CONTROVERSÉE



INTRODUCTION PARTIE 1

Afin d'étudier la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise, notre recherche est composée de trois parties. La première partie de ce travail présente les cadres théoriques relatifs aux deux concepts ainsi qu'à leur relation.

Le **premier chapitre**, est dédié au concept de « bien-être au travail » au travers d'une revue de la littérature. Ainsi, nous exposons, en premier lieu, l'état de l'art concernant le bien-être en général au travers des fondements philosophiques et des apports de la psychologie et des neurosciences. Puis, nous abordons les définitions et modèles existants relatifs au construit spécifique de « bien-être au travail ».

Le **deuxième chapitre** s'intéresse au concept de « performance ». Après avoir exposé brièvement le concept de performance individuelle, nous nous attardons sur le concept de performance de l'entreprise. Ici, nous présentons l'évolution de ce concept initialement empreint d'une dimension économique et financière pour finalement récemment s'élargir vers un concept plus global. Nous présentons alors le concept de « performance globale de l'entreprise » à travers ses définitions et outils de mesure.

Ayant positionné les deux principaux concepts, nous présentons alors, dans le **troisième chapitre,** les modèles existants dans la littérature se référant, plus ou moins précisément, à la relation entre le bien-être au travail et la performance. Nous identifions les modèles les plus nombreux soutenant que le bien-être au travail influence la performance. Puis, sont présentés les travaux beaucoup moins nombreux soutenant que la performance influence le bien-être au travail. Enfin, nous présentons les travaux évoquant une relation plus complexe qu'une simple relation de causalité ainsi que les réponses pragmatiques des entreprises au besoin de concilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

À la suite du constat du manque de consensus voire de la divergence quant à la nature du lien entre « le bien-être au travail » et « la performance de l'entreprise », nous souhaitons examiner au travers d'une étude qualitative la nature du lien entre les deux concepts.

CHAPITRE 1 : DU BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

PARTIE 1 — **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION CONTROVERSÉE**

Chapitre 1

DU BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- **SECTION 1 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE EN GÉNÉRAL**

1. Apport multidisciplinaire à la compréhension du concept de bien-être
   - 1.1. Apports de la philosophie
   - 1.2. Apports de la psychologie
   - 1.3. Apports des neurosciences
2. Dimensions et définitions relatives au bien-être
   - 2.1. Dimensions du bien-être
   - 2.2. Définitions du bien-être
3. Théories relatives au bien-être
   - 3.1. Théories hiérarchiques du bien-être subjectif
   - 3.2. Les théories du bien-être eudémonique

- **SECTION 2 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

1. Dimensions et définitions relatives au bien-être au travail
2. Modèles relatifs au bien-être au travail
   - 2.1. Les modèles du mal-être, du stress
   - 2.2. Les modèles du bien-être au travail

INTRODUCTION CHAPITRE 1

Le « bien-être » et plus particulièrement le « bien-être au travail » est devenu un sujet d'actualité central aussi bien pour les entreprises, qui multiplient les initiatives en la matière (par ex. : nomination de *Chief Happiness Officer*, yoga et méditation au travail, babyfoot,…) que pour les salariés, qui sont de plus en plus nombreux à opérer des reconversions professionnelles et/ou des changements radicaux de vie ou bien encore pour les entreprises qui font du bien-être au travail leur fonds de commerce (Great place to work, Happy at work,..).

Le bien-être, selon la définition donnée par le dictionnaire Larousse est un « *état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit* ».

D'un point de vue académique, la littérature scientifique sur le concept de bien-être est foisonnante, que ce soit sur son étymologie ou bien sur l'évolution du sens du concept de bien-être, et prend sa source avec le concept de bonheur qui a suscité l'intérêt des philosophes depuis l'époque de la Grèce antique où deux approches fondamentales s'opposent, l'hédonisme (recherche du plaisir et de la satisfaction des désirs) et l'eudémonisme (volonté de se réaliser et de vouloir atteindre son plein potentiel).

En revanche, contrairement au concept de bien-être général, la littérature sur le bien-être au travail n'est pas très étoffée (Kiziah, 2003). L'intérêt du chercheur pour cette notion est récent, datant des années 1990 (Warr, 1990 ; Danna et Griffin, 1999 ; Daniels, 2000). Certains chercheurs estiment que le bien-être au travail doit être considéré comme un prolongement du concept de bien-être général (Diener, 1994) alors que d'autres soutiennent que celui-ci doit être considéré comme un concept spécifique distinct du bien-être général (Massé *et al.*, 1998 ; Dagenais-Desmarais, 2010).

Il est à noter que l'intérêt managérial pour le bien-être au travail, datant des années 1930, est antérieur à l'intérêt porté par la communauté scientifique. La question du lien entre bien-être au travail et la performance suscitait déjà l'intérêt de certains dirigeants, bien avant celui des chercheurs.

Par ailleurs, certains chercheurs considérant le sentiment de bien-être au travail comme utopique lui préféraient l'étude de la satisfaction au travail ou bien celle de la qualité de vie au travail. Ainsi, la diversité des concepts connexes utilisés de manière interchangeable par les chercheurs a rendu difficile non seulement la conceptualisation du bien-être au travail mais aussi son opérationnalisation.

À l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus autour de la définition du bien-être au travail si ce n'est la difficulté de définir ce concept et le fait qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel, individuel et subjectif. Enfin, comme le mentionne Richard (2012), le bien-être est un concept dynamique, un instrument de stimulation intellectuelle, répondant à des attentes sociales nombreuses et diverses.

Ce chapitre relatif au concept de bien-être propose, dans un premier temps, d'apprécier le concept de bien-être en général à travers les différents apports multidisciplinaires, ses dimensions et ses définitions (**section 1**).

Nous aborderons, dans un second temps, les différentes conceptualisations du bien-être au travail, à travers les différentes définitions et modèles utilisés dans la littérature scientifique (**section 2**).

SECTION 1 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE EN GÉNÉRAL

Nous proposons, dans cette section, de faire un état des lieux des différentes définitions et théories du bien-être depuis les fondements historiques issus de la philosophie jusqu'aux recherches récentes issues des neurosciences en passant par les différents champs de la psychologie.

1. APPORTS MULTIDISCIPLINAIRES À LA COMPRÉHENSION DU CONCEPT DE BIEN-ÊTRE

1.1. APPORTS DE LA PHILOSOPHIE

Les fondements historiques du concept de bien-être ou de « bonheur » apparaissent avec les philosophes de la Grèce antique. Deux grands **courants philosophiques** influenceront plus tard les théories du bien-être psychologique : l'hédonisme et l'eudémonisme.

- L'**hédonisme,** fondé en 306 Av. J.C. par Épicure dans le prolongement d'Aristippe de Cyrène et Platon (White, 2006), définit le bonheur comme une **recherche du plaisir et la satisfaction des désirs** qui constituent l'objectif de l'existence humaine. Selon Waterman (1993) et White (2006), la notion de bonheur dans notre époque est grandement assimilée à la perspective hédonique. Selon Gaucher (2010), l'hédonisme irrigue le nouveau champ de la psychologie hédonique (Kahneman *et al.*, 1999 ; Ryan et Deci, 2001 ; Reis *et al.*, 2018). Le **bien-être hédonique** (dimension affective) renvoie à la satisfaction de nos attentes dans les différentes sphères de notre vie, et aux émotions plaisantes ressenties (Diener *et al.*, 1985).

- L'**eudémonisme**, apparaît avec Hésiode au 7ème siècle av. J.C., puis avec Aristote pour qui « *Le bonheur, [eudaimonia] est un principe ; c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes ; il est bien le génie de nos motivations et le bien humain suprême. ». « C'est un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre »* (McMahon, 2006). Pour Kraut (1979), l'approche eudémonique

représente la volonté de se réaliser et de vouloir atteindre son plein potentiel. L'«eudémonia» peut se comprendre aujourd'hui comme le « bonheur », l'« épanouissement » ou même le «bien-être». Avec leur définition du « bonheur authentique », nous retrouvons l'eudémonisme dans les travaux de Seligman (2002) et Peterson et Seligman (2004). On associe généralement les concepts d'autonomie, d'acceptation de soi, de but et de sens dans la vie, de relations positives avec les autres, de contrôle de son environnement, de développement personnel au **bien-être eudémonique** (dimension cognitive) (Ryff et Keyes, 1995).

1.2. APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE

Au-delà des approches hédonique et eudémonique, le bien-être a également été influencé par le **champ de la psychologie** dans le courant du XIXème siècle. La psychologie a conditionné les conceptualisations modernes du bien-être psychologique que ce soit au travers des théories psychologiques des émotions, de l'approche humaniste, de la psychologie positive ou bien de la psychologie de la santé.

- La **théorie psychologique des émotions** initiée à partir de la fin du XIXème siècle a conduit plus tard, dans les années 80, à la modélisation des émotions qui a considérablement influencé les travaux sur le bien-être psychologique (Ekman, 1982 ; Watson & Tellegen, 1985 ; Watson, Clark & Tellegen, 1988). Selon Watson *et al.* (1988), le bien-être psychologique peut être considéré comme une somme d'émotions positives et négatives.

- L'**approche humaniste**, née dans les années 40 (VandenBos, 2007) d'une scission entre l'approche psychanalytique et l'approche behavioriste, reconnaît la capacité d'autodétermination de l'individu considéré comme une personne unique. Dans la continuité de l'approche eudémonique, le courant humaniste considère que l'individu a une capacité à se développer selon ses choix personnels et à se réajuster en fonction de son expérience. La théorie des besoins de Maslow (1943) a infusé abondamment ce courant humaniste et l'étude actuelle du bien-être psychologique. Cette théorie, portant néanmoins davantage sur les besoins que sur le bien-être psychologique, donne une place centrale à l'estime de soi, l'affiliation sociale et l'actualisation de soi par rapport aux besoins physiologiques.

➢ La **psychologie positive**, créée en 1998 par Martin Seligman, alors Président de l'American Psychological Association (APA), est l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions » (Gable & Haidt, 2005). Le bonheur et le bien-être sont les thèmes principaux de ce courant qui en étudie le concept, ses causes, ses conséquences et sa mesure. La psychologie positive s'intéresse aux aspects positifs de l'expérience subjective et du fonctionnement humain (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), aux aspects les plus agréables de la vie et se préoccupe de rendre la vie des individus plus satisfaisante (Seligman, 2004). Contrairement à l'approche humaniste, la psychologie positive met l'accent sur l'étude des émotions positives, des traits de caractère positifs et des institutions positives permettant d'y accéder (Seligman, et al., 2005).

Afin de mesurer le bonheur, Seligman (2004) propose un découpage en trois parties distinctes (trois vies) :

- *La vie plaisante* : l'individu est à la recherche de vivre le plus d'émotions positives possibles, avec une certaine capacité à les amplifier, à en avoir conscience et à les apprécier à leur juste valeur ;
- *La vie d'engagement* : l'individu est complètement engagé dans son travail, sa famille, son couple, ses loisirs et le temps n'existe plus. Avec un niveau de concentration maximal, l'individu ne ressent pas plus d'émotions positives que négatives et ne voit pas le temps passé (cf. la théorie du Flow de Csikszentmihalyi**,** 1990) ;
- *La vie pleine de sens* : l'individu est à la recherche de sens dans sa vie. Il adopte un comportement en cohérence avec ses valeurs et s'engage dans des buts plus larges que lui.

➢ La **psychologie de la santé** s'est développée plus récemment aux États-Unis dans les années 80 et étudie les facteurs psychologiques, sociaux et émotionnels intervenants dans les comportements de santé et pouvant avoir un rôle dans le déclenchement et l'évolution de la maladie. Ainsi, la psychologie de la santé propose une nouvelle compréhension de la santé et de la maladie passant d'une vision « curative » de traitement de la maladie à une vision « préventive » de traitement et d'amélioration de la santé (Maddux, 2002). La santé psychologique, appelée aussi santé mentale, champ majeur de la recherche en psychiatrie, a longtemps été définie comme une absence de symptômes négatifs ou de maladies (Keyes, 2003 ; 2005). Keyes (2006) apporte une nouvelle définition de la santé mentale qui serait juste

une absence de maladie. Diener (1984), Ryff (1989), Waterman (1993) ainsi que Ryff & Keyes (1995) considèrent, quant à eux, que la santé mentale devrait être définie comme étant un état de bien-être, et pas seulement comme une absence de maladie. Leur position fait écho à la définition donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé en 1948 : « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». La santé mentale serait un concept multidimensionnel présentant à la fois des manifestations négatives (détresse psychologique) et des manifestations positives (bien-être psychologique) (Voyer et Boyer, 2001, Achille, 2003 ; Keyes, 2006 ; Massé *et al.*, 2006).

Alors que les manifestations négatives ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche (stress, risques psychosociaux,..), les manifestations positives de la santé mentale avec le bien-être psychologique reste un champ de recherche peu exploré (Dagenais-Desmarais, 2008).

1.3. APPORTS DES NEUROSCIENCES

Beaucoup plus récemment, depuis la fin des années 90, le bien-être a également été influencé par l'apport des **neurosciences** en particulier celui des neurosciences cognitives. Que ce soit à travers le cerveau de l'émotion de Damasio (1999, 2001), l'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer (1990) et Goleman (1995, 1998, 2001), la neurobiologie des émotions de Servan-Schreiber (2003) et l'intelligence du stress de Fradin (2008), les neurosciences apportent des connaissances nouvelles et inédites sur la compréhension du bien-être.

- **Le cerveau de l'émotion** de Damasio (1999, 2001) :

Selon Damasio, médecin, professeur de neurologie, neurosciences et psychologie, « *la vie représente un acte complexe où les sentiments sont l'expression de la lutte pour atteindre l'équilibre. L'esprit existe pour le corps : ils composent ensemble un organisme qui tend à se préserver et à atteindre le bien-être via les émotions et les sentiments.* »

Selon sa théorie des marqueurs somatiques, des perceptions corporelles conscientes orientent nos raisonnements. Nos émotions seraient un marqueur somatique (corporel) qui nous permettrait d'évaluer le caractère désirable ou non d'une décision. Selon l'émotion ressentie,

nous serions orientés, soit vers l'envie de s'approcher (émotion positive) soit vers la fuite (émotion négative).

- **L'intelligence émotionnelle** de Salovey et Mayer (1990) et Goleman (1995, 1998, 2001) :

Les travaux de Goleman (1995, 1998, 2001) mettent en exergue des remarques déjà formulées par Salovey et Mayer (1990) selon lesquelles « *les personnes pourvues d'une grande intelligence émotionnelle pouvaient se montrer socialement plus efficaces* ». Daniel Goleman défend l'idée que « *l'intelligence émotionnelle a des effets positifs sur les plans relationnel, professionnel, et sur la santé* » (Goleman, 1995, p. 13) et conférera un avantage dans tous les domaines de la vie aussi bien dans les relations affectives et intimes que dans l'appréhension des règles implicites qui régissent la réussite dans les politiques organisationnelles (Goleman, 1995, p. 36).
Le modèle d'intelligence émotionnelle de Goleman développe quatre concepts principaux : (1) la conscience de soi ou auto-évaluation (capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence à les utiliser pour guider nos décisions) ; (2) la maîtrise de soi ou auto-régulation (capacité à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation) ; (3) la conscience sociale ou empathie (capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir) ; (4) la gestion des relations sociales (capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits).

- **La neurobiologie des émotions** de Servan-Schreiber (2003) :

Selon Servan-Schreiber (2003), psychiatre et chercheur en neurobiologie, surnommé le « prophète du bien-être », *« Nous avons deux cerveaux : le cognitif et l'émotionnel entre lesquels il peut y avoir soit coopération soit compétition. C'est le résultat de cette interaction (coopération ou compétition) qui détermine ce que nous ressentons, notre rapport au monde et notre rapport aux autres. Lorsque le cerveau émotionnel et le cerveau cognitif coopèrent, l'un pour donner une indication sur ce que nous vivons (l'émotionnel), et l'autre pour nous faire avancer le plus intelligemment possible (le cognitif) nous ressentons une harmonie intérieure qui sous-tend toutes les expériences durables de bien-être. »*

- **L'intelligence du stress** de Fradin (2008) :

Fondé sur des recherches scientifiques récentes en neurosciences et en imagerie cérébrale mais aussi en psychologie comportementale et cognitive, l'ouvrage « L'intelligence du stress » de Jacques Fradin, neuroscientifique reconnu, présente le stress comme un messager intelligent. Ainsi, le stress serait une réponse de défense à une situation ressentie comme une agression et qui peut être apprivoisé. Le stress, qui provient le plus souvent d'un regard inadapté sur une situation, serait lié, tout comme les états anxieux et obsessionnels, à une immaturité structurelle de notre cerveau et à un déficit de rationalité. Néanmoins, le stress peut être apaisé voire entièrement vaincu grâce à un apprentissage visant à rationaliser nos pensées.

Après avoir vu en quoi plusieurs champs disciplinaires (philosophie, psychologie et neurosciences) contribuent à la compréhension du concept de bien-être, nous allons maintenant présenter les différents dimensions et définitions présentes dans la littérature scientifique.

2. DIMENSIONS ET DÉFINITIONS RELATIVES AU BIEN-ÊTRE

La littérature scientifique fait apparaître plusieurs terminologies utilisées pour parler du bien-être auxquelles sont associées plusieurs dimensions que nous exposons ci-après.

2.1. DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE

Le tableau 1 fait état des termes les plus fréquemment rencontrés dans la littérature scientifique relative au bien-être avec les dimensions associées.

Termes utilisés	Dimensions du concept	Références
Bien-être, bien-être perçu	Satisfaction dans la vie en général, affect général	Campbell, Converse et Rogers (1976)
	Affect positif général, liens émotionnels	Veit et Ware (1983)
	Affect positif, affect négatif, cognition	Andrews et McKennell (1980)
	Expérience du plaisir, évitement des expériences négatives, développement personnel, aide à autrui	McMahan et Estes (2011)
Bonheur	Joie, détresse, qualité de vie, satisfaction dans la vie et dans différents domaines	Argyle (2003)
	Expression de soi-même, plaisir hédonique	Waterman (1993)
Bien-être subjectif	Émotions positives – émotions négatives	Bradburn (1969)
	Satisfaction dans la vie, réalisation, émotions positives, émotions négatives	Diener et al (2002)
	Bien-être émotionnel (satisfaction dans la vie, affects positifs, affects négatifs), fonctionnement positif (bien-être psychologique selon Ryff et Keyes, 1995 et bien-être social selon Keyes, 1998)	Keyes et Magyar-Moe (2003)
	Sens, satisfaction dans domaines de vie, dépression, stress, affect positif	McGregor et Little (1998)
	Affect positif, affect négatif, satisfaction des besoins, implication	Omodei et Wearing (1990)
Bien-être psychologique	Sentiments négatifs, sentiments positifs	Berkman (1971)
	Affect positif, affect négatif	Bradburn (1969)
	Estime de soi, satisfaction dans la vie, sentiment d'efficacité personnelle	Harris et Cameron (2005)
	Estime de soi, actualisation du potentiel, satisfaction de vivre, sens à la vie	Labelle *et al.* (2001)
	Estime de soi, équilibre, engagement social, sociabilité, contrôle de soi et des événements, bonheur	Massé *et al.* (1998)
	Acceptation de soi, croissance personnelle, sens de la vie, relation positive avec les autres, environnement principal, autonomie	Ryff et Keyes (1995)
Bien-être subjectif psychologique	Satisfaction en général, affect positif, affect négatif, acceptation de soi, relations positives, maitrise de l'environnement, croissance personnelle, autonomie, but dans la vie	Keyes, Shmotkin et Ryff (2002)
Bien-être social	Intégration sociale, contribution sociale, cohérence sociale, actualisation sociale, acceptation sociale	Keyes (1998)

TABLEAU 1 : TERMES UTILISÉS DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE RELATIF AU BIEN-ÊTRE ET DIMENSIONS ASSOCIÉES (INSPIRÉ DE DAGENAIS-DESMARAIS, 2010)

À travers les différents termes utilisés (bien-être perçu, bien-être psychologique, bonheur, bien-être subjectif, bien-être social) et les diverses dimensions associées relatifs au bien-être au travail rencontrés dans la littérature scientifique, nous illustrons le fait que le concept de bien-être n'est pas stabilisé et ne fait pas l'objet de consensus dans la communauté scientifique.

2.2. DÉFINITIONS DU BIEN-ÊTRE

Plusieurs tentatives de définitions du bien-être sont présentes dans la littérature :

Pour Andrews et Withey (1976), le bien-être viendrait du fait que les individus ont une perception de leur situation en accord avec leurs besoins, leurs valeurs ou leurs aspirations ; le bien-être subjectif (ou hédonique) serait comme un ensemble composé à la fois d'une évaluation cognitive et d'affects positifs et négatifs.

Pour Diener (1994, p. 103 et p.108), « *La mesure des réactions négatives telles que la dépression ou l'anxiété donne une image incomplète du bien-être des personnes et il est impératif de mesurer également la satisfaction dans la vie ainsi que les émotions positives* » ; « *Le bien-être subjectif renvoie à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur telles que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique. La satisfaction dans la vie renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie. Le niveau hédonique fait référence à l'équilibre entre le caractère agréable et désagréable de sa propre vie émotionnelle* » ; « *Le bien-être se caractériserait par trois éléments essentiels : il est tout d'abord subjectif, c'est un vécu personnel, il n'est pas l'absence de facteurs négatifs, il inclut des composantes positives (émotions agréables). Il se traduit par une évaluation globale de la vie de la personne dans son ensemble.* »

Pour Diener et Eunkook Suh (1997, p.200), « *la satisfaction de la vie, des affects agréables et des affects désagréables constituent les trois facteurs interdépendants du bien-être subjectif. Les affects se réfèrent aux humeurs agréables et désagréables et aux émotions, alors que la satisfaction de la vie se réfère à une évaluation cognitive de la satisfaction dans la vie* ».

Pour Diener *et al.* (1998), les personnes ressentent un bien-être subjectif abondant lorsqu'ils ressentent de nombreuses émotions positives et peu d'émotions négatives, quand ils sont engagés dans des activités intéressantes, lorsqu'ils expérimentent beaucoup de plaisirs et peu de douleurs et enfin lorsqu'ils sont satisfaits de leur vie.

Selon Rolland (2000), le bien-être subjectif se définit à partir de la notion de bonheur (état de plénitude) qui s'exprime par la prédominance des affects positifs sur les affects négatifs.

Pour Kahn et Juster (2002, p.630), « *les enquêtes portant sur le bien-être se base sur l'une ou l'autre des trois définitions suivantes : (1) la satisfaction à l'égard de la vie, (2) la santé et la capacité / invalidité et (3) des indices composites de fonctionnement positif.* »

Pour Pollard et Lee (2003, p.60), « *Le bien-être est un processus complexe, aux multiples facettes, qui vise à améliorer la santé et le bien-être de la personne, qui n'a cessé d'échapper aux tentatives des chercheurs.* ».

Pour Mondo (2016), le bien-être est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu. Il est évalué dans l'exercice d'une activité volontaire intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socio-économique.

Nous venons de voir que le bien-être est un concept flou où plusieurs définitions coexistent. Nous allons maintenant exposer les théories existantes se rapportant au bien-être.

3. THÉORIES RELATIVES AU BIEN-ÊTRE

Différentes théories se rapportent au bien-être en général. Nous pouvons notamment mentionner les théories hiérarchiques du bien-être subjectif et les théories de l'autodétermination.

3.1. THÉORIES HIÉRARCHIQUES DU BIEN-ÊTRE SUBJECTIF

Il existe deux théories hiérarchiques du bien-être subjectif : les théories Bottom-Up et Top-Down.

- Tout d'abord, les modèles ascendants ou « *Bottom-Up* » (**bien-être objectif, psychologique ou eudémonique**) postulent que le bonheur vient du bien-être ressenti ou bien des affects positifs associés au cours de sa vie (Okun *et al.*, 1990 et Pavot *et al.*, 1991). Dans cette conception, l'individu est influencé par son environnement et emmagasine une réalité vécue de manière objective. Le bien-être correspond alors à la somme du développement des aspects positifs et de la maîtrise des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne (événements familiaux, professionnels, amicaux). Cette théorie est intitulée « ascendante », puisque le sentiment global de bien-être est la résultante d'événements et de conditions de vie favorables. Selon Campbell *et al.* (1976) et Brief *et al.* (1993), la satisfaction et le bonheur sont donc le résultat d'une vie comportant de nombreux moments de bonheur dans différents domaines (famille, couple, revenus, travail, lieu de résidence). Dans cette perspective, les événements et conditions « objectives » de vie sont les déterminants essentiels du bien-être qui en est la résultante.

- Ensuite, les modèles descendants ou « *Top-Down* » (**bien-être subjectif ou hédonique**) postulent, à l'inverse, que le niveau de bien-être ressenti aura un effet dans les différents domaines de vie (McCrae & Costa, 1991 ; Lykken & Tellegen, 1996 ; Seligman, 2006). L'individu interprète les événements de sa vie d'une façon positive ou négative (Brief *et al.*, 1993). Des caractéristiques constantes de la personnalité influenceraient l'évaluation du bien-être. En d'autres termes, les personnes heureuses sont heureuses parce qu'elles prennent plaisir aux diverses circonstances de la vie et non pas nécessairement parce qu'elles rencontrent plus d'événements (ou de circonstances) favorables (Costa *et al.*, 1981). Dans ce cas, ce sont non pas les événements objectifs eux-mêmes, mais plutôt les interprétations subjectives des événements, qui déterminent le bien-être subjectif.

3.2. LES THÉORIES DU BIEN-ÊTRE EUDÉMONIQUE

➢ La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination est proche du concept d'eudémonisme dans lequel la réalisation de soi est un élément central. La théorie de l'autodétermination (Bouterfas, 2014) provient « *d'une approche interactionnelle postulant que l'individu est influencé par l'environnement et que l'individu influence le contexte avec lequel il interagit* ».

La théorie cognitive (Deci et Ryan, 1995), la théorie de l'orientation à la causalité (Deci et Ryan, 1991) et la théorie de l'intégration organismique (Deci et Ryan, 1985) sont à la base de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000). Avec cette nouvelle théorie, les auteurs proposent une nouvelle façon d'appréhender le processus de motivation et distinguent trois types : (1) l'amotivation, (2) la motivation extrinsèque et (3) la motivation intrinsèque.

La théorie de l'autodétermination suppose que la personne est naturellement portée à être active, motivée, curieuse et qu'elle désire vivement réussir. Elle apporte aussi l'idée que tous les êtres humains ont besoin de se sentir compétents, autonomes et reliés à leur pairs (Deci et Ryan, 2000) et que leur satisfaction est essentielle à leur congruence interne (Sheldon et Elliot, 1999) et l'intégration psychologique (Deci et Ryan, 1991).

Le but de la vie humaine serait ici de satisfaire ces besoins qui contribuent à lui donner du sens (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et LaGuardia, 2000). Cette théorie spécifie les besoins psychologiques fondamentaux d'une personne en bonne santé.

Elle recommande en plus ce que le milieu doit apporter à l'individu pour qu'il se développe et grandisse psychologiquement. Cette théorie expose donc les conditions nécessaires à l'individu pour faciliter son bien-être et non l'entraver. Elle suggère une psychologie sociale du bien-être psychologique (Ryan, 1995).

Les trois besoins psychologiques fondamentaux que l'être humain cherche à satisfaire sont les suivants (Deci, Ryan, 1985 ; Deci, 1975 ; Baumeister et Leary, 1995, tous trois cités par Ryan et LaGuardia, 2000) :

1. *Le besoin d'autonomie* : suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle soit elle-même l'agent qui la réalise de sorte qu'elle soit en congruence avec elle et qu'elle l'assume pleinement.

2. *Le besoin de compétence* : renvoie à un sentiment d'efficacité sur son environnement qui suscite la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis.

3. *Le besoin de relation à autrui* : implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes importantes pour soi).

Ces trois besoins sont considérés comme des ingrédients essentiels au bien-être, à l'intégrité et au développement psychique (Reis *et al.,* 2000). Des études empiriques ont montré que ces trois besoins exercent leur action quelle que soit l'activité ou la culture (Deci & Ryan, 2002 ; Baard *et al.*, 2004 ; Cartwright & Cooper, 2009).

Ainsi, la théorie de l'autodétermination fait le lien entre les besoins fondamentaux et le bien-être eudémonique.

- **La théorie FIRO de Schutz (1958)**

La théorie FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) stipule que le bien-être et l'efficacité au travail reposent sur trois dimensions du comportement interpersonnel :

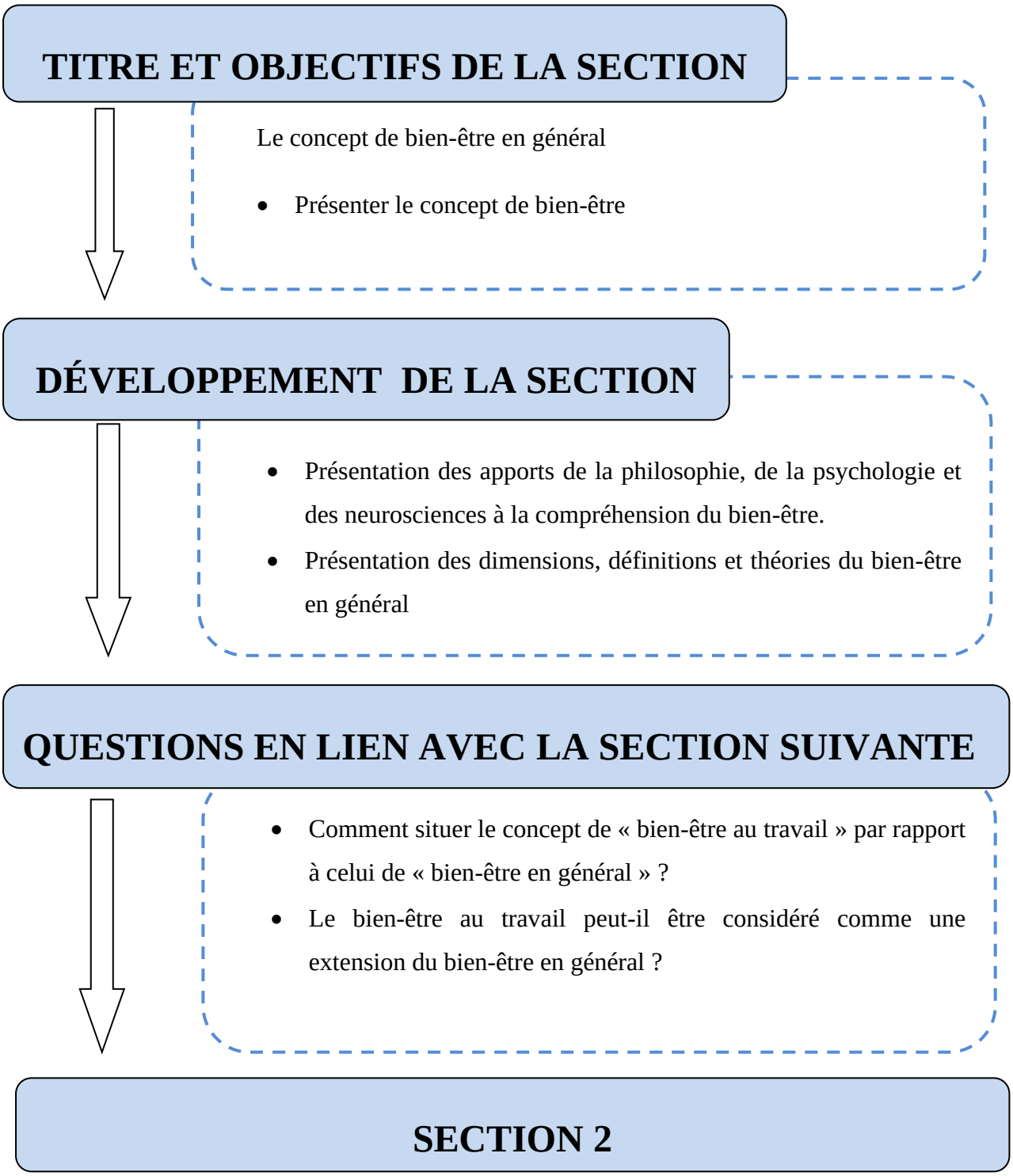
Dimensions du comportement interpersonnel	Indicateurs d'objectivation	Spécificité de l'individu	En lien avec la notion de :
L'inclusion	le nombre de contacts avec les autres appropriés pour chaque individu.	Chacun diffère quant à son souhait d'être avec d'autres ou d'être seul.	*Appartenance* : être « à l'intérieur » -inclus- ou « à l'extérieur » -exclus
Le contrôle	le niveau approprié d'influence qu'un individu exerce sur les autres.	Chacun diffère dans ses préférences à donner des ordres, à superviser, à prendre des décisions.	*Domination* : être « au-dessus » ou « en dessous » dans la relation.
L'ouverture	le niveau approprié d'ouverture aux autres.	Chacun apprécie plus ou moins d'avoir une relation ouverte avec les autres au travail (de relation intime à relation distanciée).	*Ouverture / Affectivité* : être ouvert ou fermé aux autres.

TABLEAU 2 : LES TROIS DIMENSIONS DU COMPORTEMENT INTERPERSONNEL SELON FIRO (1958)

Après avoir présenté les dimensions, définitions et théories relatives au bien-être en général présentes dans la littérature scientifique, nous allons maintenant nous focaliser sur le concept de bien-être au travail. Nous allons maintenant développer les dimensions et définitions du bien-être au travail mais aussi les modèles y afférents.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1 - SECTION 1

14



[14] Chaque fin de section fait l'objet d'une synthèse exposant l'objectif de la section, les points développés dans la section et une ou plusieurs question(s) soulevée(s) dans la section faisant le lien avec la section suivante.

SECTION 2 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Au-delà des théories sur le bien-être en général qui sont très développées par différents courants de recherche, le **concept de bien-être au travail** semble en revanche beaucoup moins étudié (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

1. DIMENSIONS ET DÉFINITIONS RELATIVES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Même si la littérature scientifique sur le bien-être au travail s'est développée récemment, le bien-être au travail reste un concept flou ne faisant pas l'objet de consensus. Peu d'articles portent sur la définition même du bien-être au travail.

Cependant, nous avons recensé ci-après, dans la littérature scientifique, les différents termes utilisés avec leurs dimensions associées.

Termes utilisés dans la littérature	Dimensions du concept	Références
Bien-être affectif au travail	Dépression - Plaisir, Ennui - Enthousiasme, Colère - Placidité, Anxiété - Confort, Fatigue - Vigueur	Daniels (2000)
Bien-être du salarié au travail	Cohérence de rôle - Conditions adéquates à l'exercice de ses tâches - Cohérence entre sa pratique et le sens donné à son travail.	Robert (2007)
Bien-être de la personne au travail	Hygiène, santé, sécurité, embellissement des locaux	
Bien-être psychologique au travail	Adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail	Dagenais-Desmarais (2010)
Bien-être au travail	Mécontent - Heureux ; Inquiet - Content ; Déprimé - Enthousiaste	Warr (1990)
	Symptômes médicaux (physiques et psychologiques) Expériences de vie (générales et au travail)	Danna et Griffin (1999)
	Moral, détresse, satisfaction au travail	Cotton et Hart (2003)
	Relations entre collègues, Management, Temps, Environnement physique de travail	Biétry et Creusier (2013)
	Sens – Lien – Activité - Confort	Abord de Chatillon et Richard (2015)

TABLEAU 3 : TERMES UTILISÉS DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE RELATIF AU CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DIMENSIONS ASSOCIÉES

Au-delà des différents termes utilisés relatifs au bien-être au travail, nous trouvons, dans la littérature scientifique, plusieurs définitions :

Selon Bradburn (1969), si ses affects positifs l'emportent sur ses affects négatifs, la personne peut être considérée comme étant dans une situation de bien-être au travail.

Selon Ménard et Brunet (2010), la définition authentique du bien-être se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail (la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au

travailleur d'agir en cohérence avec « *ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde* ».

Selon Richard (2012), le bien-être au travail est « *un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne* ».

Selon Biétry et Creusier (2013), l'obtention du bien-être au travail passe par l'hédonisme. Cette approche définit la notion de bien-être subjectif, où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le cadre de son travail, se trouve en situation de bien-être s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. La définition eudémonique du bien-être au travail passe par le principe d'accomplissement. C'est le fait d'apporter quelque chose qui vient de soi à son environnement, de donner du sens à son travail, et de tirer une satisfaction de cet engagement.

Selon l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ».

Selon l'ILO (Organisation Internationale du Travail des Nations Unies), « *le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail* ».

Selon l'APA (American Psychological Association), « *le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée - vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication* ».

Selon Buffet *et al.* (2013), le bien-être apparaît à l'intersection de deux champs : la sécurité et la santé au travail et l'innovation pour l'environnement de travail, qui se décline en cinq éléments : l'organisation du travail (autonomie dans le travail) ; GRH (employabilité) ; relation salariale (implication) ; ergonomie (confort) ; temps professionnels (équilibre vie privée – vie professionnelle).

Selon Abord de Chatillon et Richard (2015), le bien-être se présente à travers quatre dimensions : le sens donné au travail (que l'activité soit utile, qu'on sache à quoi elle sert, …), le lien social (avec les collègues essentiellement), l'activité (la maîtriser, la conduire à bien) et le confort (environnement de travail et qualité de vie au travail).

Comme nous venons de le voir, même si le bien-être au travail a été moins étudié que le bien-être en général, plusieurs définitions existent. Ces définitions font apparaître plusieurs dimensions du bien-être au travail : celles qui relèvent d'un **rapport à soi** (sentiment de compétences, d'efficacité, d'autonomie, de confiance en soi), celles qui relèvent d'un **rapport aux autres** (ambiance de travail, relation avec son/ses manager(s), avec ses pairs, avec ses collaborateurs), celles qui relèvent d'un **rapport au travail** (environnement et conditions de travail, contenu du travail, sens donné au travail, équilibre vie personnelle-vie professionnelle).

Nous allons maintenant exposer les modèles relatifs au bien-être au travail existant dans la littérature scientifique. L'objectif de la présentation de ces modèles est de nous permettre de mieux comprendre les mécanismes en jeu autour du bien-être au travail.

2. MODÈLES RELATIFS AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Nous commençons, tout d'abord, par une présentation des modèles de mal-être ou de stress, concept qui a été bien plus étudié, et poursuivons avec les modèles propres au bien-être au travail beaucoup moins nombreux. Il s'agit ici de couvrir les deux facettes du concept *: « la facette pathogénique (mal-être et stress) et la facette salutogénique (bien-être)* » (Richard, 2012).

2.1. LES MODÈLES DU MAL-ÊTRE, DU STRESS

Nous allons maintenant développer plusieurs modèles explicatifs du mal-être au travail qui peuvent être regroupés selon deux approches :

- L'approche centrée sur la perception du travail,
- L'approche centrée sur l'organisation du travail.

Approches centrées sur :	**Postulat des modèles :**
La perception du travail	Les situations de mal-être sont avant tout causées par la perception qu'ont les individus de leur travail (contenu, environnement, composantes du travail).
L'organisation du travail	C'est l'organisation du travail qui est source de mal-être.

TABLEAU 4 : TYPES D'APPROCHE DES MODÈLES DE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

Parmi les modèles dont **l'approche est centrée sur la perception du travail**, nous pouvons notamment citer le modèle de l'évaluation cognitive de Lazarus et Folkman (1984), le contrat psychologique d'Argyris (1960), le modèle de justice organisationnelle de Greenberg (1990) et Cropanzano *et al.* (2005), le changement inexprimable de Loriol (1999). Nous détaillons ci-après ces modèles :

- **Le modèle du stress et du coping de Lazarus et Folkman (1984)**

L'un des premiers modèles directement centré sur les perceptions des individus est celui du stress et du « *coping* » (Lazarus et Folkman, 1984). Le modèle postule que, face à l'évaluation subjective de l'individu d'une situation de travail donnée, l'individu va mettre en place des stratégies de « *coping* » (faire face) associées à des processus cognitifs mais aussi émotionnels issus des interactions entre les personnes et leur environnement de travail.

Selon Lazarus et Folkman (1984), l'évaluation qui donne lieu à des stratégies de « *coping* » comprend deux phases :

1. L'évaluation dite primaire consiste en la détection du problème. La personne s'efforce de qualifier la situation en termes d'enjeux, de perte avérée ou potentielle de ressources, d'injustice, de menace ou de challenge.

2. L'évaluation dite secondaire prend en compte les dimensions de contrôle et de soutien social perçu, permet de déterminer la stratégie de « *coping* » adaptée.

La stratégie de « *coping* » mise en œuvre consistera, en fonction de l'évaluation secondaire de l'individu, soit en un évitement de la situation, soit en la mobilisation de ressources pour affronter le problème. Si la perception de l'individu est que la stratégie fonctionne, le niveau de stress ressenti diminue. En revanche, si la perception est négative, alors le niveau de stress ressenti augmente.

Ainsi, ce modèle part du postulat que le stress est dû à la perception d'un écart entre les exigences du travail et les ressources disponibles pour y répondre. L'écart perçu déclenche alors une réaction d'adaptation de l'organisme : le stress. Face à cette situation, l'individu peut développer des stratégies pour mobiliser ses ressources ou bien diminuer les exigences imposées par le travail. Le stress peut s'aggraver s'il y a incapacité à mettre en place ces stratégies de « *coping* ».

- **Le contrat psychologique**

Le concept de contrat psychologique tel que défini par Argyris (1960), consiste en une formalisation des aspects implicites de la relations à l'emploi. Il introduit la notion de relations informelles et réciproques entre les salariés et leur organisation. Le travailleur accorde à l'organisation sa loyauté et son engagement en échange d'un certain nombre d'attentes : la relation est contractuelle dans la psyché du travailleur.
Les travaux de Levinson *et al.* (1962) définissent le contrat psychologique comme une série d'attentes mutuelles dont les termes ne sont pas totalement connus par les deux parties. Pour ces auteurs, la réciprocité est maintenue tant que les parties répondent mutuellement à leurs besoins.
Pour Schein (1965), le contrat psychologique contient un ensemble d'éléments non écrits, informels, mis en œuvre entre les salariés et leurs organisations par l'intermédiaire des managers. Chaque individu développe ses propres attentes en termes de rémunération, de gestion du temps de travail, de rétribution ou encore de privilèges. Sa perception, basée sur l'ensemble de ces éléments, influence la nature de sa contribution à l'organisation ainsi que sa fidélité.

Pour Rousseau (1989), le contrat psychologique désigne « *la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques* » (Rousseau, 1989, p.123).

La rupture du contrat psychologique, à travers la perception du salarié, peut entraîner des sentiments (colère, dépression, démotivation, frustration) pouvant aller jusqu'au mal-être (Rossano *et al.*, 2015). Comprendre les relations d'emploi, en termes de contrat psychologique peut s'avérer déterminant car elles conditionnent l'attitude de l'individu au travail et sa performance (Zhao *et al.*, 2007).

Les approches relatives au contrat psychologique proposent comme cause du mal-être au travail la perception par le salarié d'un écart entre son investissement au travail et les engagements implicites et/ou explicites de l'organisation.

- **Le modèle de justice organisationnelle de Greenberg (1990) et Cropanzano *et al.* (2005)**

Le modèle de justice organisationnelle (Greenberg, 1990 ; Cropanzano *et al.*, 2005 ; Botte, 2014) postule que les salariés se comparent les uns aux autres. Ils évaluent leur investissement et celui des autres, leurs récompenses et celles des autres. Dès lors, ils sont en attente d'un traitement équitable les concernant sur les trois axes suivants :

- la justice distributive : en se comparant à d'autres groupes de référence, le salarié considère qu'il reçoit une récompense à la hauteur de son investissement,
- la justice procédurale : la répartition des récompenses se fait selon des critères explicites et légitimes
- la justice organisationnelle : les rapports sociaux du travailleur sont équitables et de qualité.

Ces injustices perçues par les salariés traduisent des sources de mal-être au travail (Baudelot *et al.*, 2003 ; Cropanzano *et al.*, 2005 ; Botte, 2014).

- **Le changement inexprimable de Loriol (1999).**

Pour Loriol (1999), « la mauvaise fatigue » professionnelle, présentée comme socialement acceptable vient d'un malaise professionnel « socialement inexprimable ». Les sources de ce malaise proviennent de la perception par le salarié d'évolutions de son travail (le travail lui-même, ses prescriptions ou son contexte) qu'il a mal subi, mal accepté, mal compris ou mal maitrisé, qu'il ne peut exprimer d'une manière socialement acceptable que de manière détournée (fatigue chronique, burnout,…). Les symptômes associés à ces maladies sont un mélange de fatigue physique et de spleen, que nous pouvons associer au concept de mal-être.

Parmi les modèles dont **l'approche est centrée sur l'organisation du travail**, nous pouvons notamment citer le modèle de demande contrôle de Karasek (1979), le modèle effort récompense de Siegrist (1996), le modèle de conservation des ressources d'Hobfoll (1989), les tensions de rôle de Katz et Kahn (1966) et la psychopathologie du travail de Dejours (1998). Nous détaillons ci-après ces modèles :

- **Le modèle « demande-contrôle » de Karasek (1979)**

Ce modèle postule que le déséquilibre entre les facteurs de demande psychologique, de latitude décisionnelle et de soutien social est une source de stress potentiel.

Facteurs du modèle de Karasek	**Lien avec les notions de :**
La demande psychologique	charge de travail, son rythme, la concentration nécessaire, les interruptions perturbatrices, c'est-à-dire tous les facteurs pouvant entraîner un effort important dans le travail.
La latitude décisionnelle	l'autonomie, le contrôle dont le travailleur dispose pour réaliser ses tâches et l'aspect stimulant de son travail (intérêt intellectuel, recours à des compétences spécifiques, …).
Le soutien social	soutien émotionnel ou instrumental que le salarié peut attendre de la part de sa hiérarchie et de ses collègues.

TABLEAU 5 : FACTEURS DU MODÈLE DE KARASEK (1979)

Karasek préconise de réorganiser le travail afin d'accroître la latitude décisionnelle des employés et de réduire leur pression mentale sans pour autant modifier l'exigence de travail souvent associée à la productivité de l'organisation.

Le modèle spécifie quatre situations de travail : 1- *travail actif* avec des demandes et des contrôles élevés, 2- *travail détendu* avec des demandes faibles et des contrôles élevés, 3- *travail passif* avec des demandes faibles et des contrôles réduits et 4- *travail tendu ou surchargé* avec des demandes élevées et des contrôles réduits.

Cette première version du modèle de Karasek (1979) a été complétée en 1990 par une troisième dimension, le soutien social. Cette deuxième version tridimensionnelle du modèle est appelée « *job demand control support model* ». Le stress survient dès lors que le salarié dispose de latitude décisionnelle limitée ne lui permettant pas un contrôle suffisant sur son travail requérant, par ailleurs, des exigences psychologiques élevées.

- **Le modèle « *effort-reward imbalance* » de Siegrist (1996).**

Le modèle « déséquilibre efforts – récompenses » de Siegrist (1996) cherche à trouver un équilibre entre les contraintes et les ressources et est composé de deux dimensions : l'effort et la récompense.

Le modèle distingue deux types d'« effort » :

- **l'effort intrinsèque** qui représente des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail) et traduit les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail,
- **l'effort extrinsèque** qui correspond aux exigences psychologiques, développées dans le modèle de Karasek, liées aux exigences du travail tant sur le plan de la demande psychologique que physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charges physiques, augmentation de la demande).

Quant à la « récompense », elle peut être d'ordre matériel (rémunération, progression de carrière, sécurité de l'emploi…), d'ordre social (soutien moral ou technique, reconnaissance, estime…) ou encore d'ordre symbolique (sens donné à l'effort).

En raison d'un déséquilibre, source de stress, entre l'effort demandé et la récompense que le salarié reçoit en retour, la santé du travailleur s'en trouve affectée.

- **Le modèle de conservation des ressources d'Hobfoll (1989)**

Le modèle de conservation des ressources (Hobfoll, 1989) apparaît comme un modèle de stress orienté sur les ressources et est considéré, par nombre d'auteurs, comme l'une des théories majeures de la santé psychologique au travail (Halbesleben et Buckley, 2004 ; Halbesleben, 2006 ; Neveu, 2012),

Cette théorie est fondée sur l'hypothèse que les gens ont peur de perdre ou bien vivent une perte effective de ressources et donc cherchent en permanence à les construire, les conserver et les protéger.

Hobfoll distingue quatre types de ressources dont le gain ou la perte entraîne soit un état de bien-être soit un état de stress :

Types de ressources	**Exemples de ressources**
Ressources tangibles	taille du bureau, voiture de fonction (éléments dignes de préservation).
Ressources interpersonnelles	soutien des collègues, relations amicales ou familiales.
Ressources personnelles	maîtrise de compétences, l'estime de soi, la reconnaissance, le sentiment d'auto- efficacité (éléments propres à l'identité de la personne).
Ressources énergétiques	rémunération, le temps, les compétences,… (ressources qui elles-mêmes permettent l'acquisition, ou le développement d'autres ressources).

TABLEAU 6 : TYPES DE RESSOURCES SELON HOBFOLL (1989)

Pour Hobfoll (1989), les ressources constituent l'élément central de compréhension du stress et du bien-être. Les ressources sont définies comme des « *objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par l'individu ou qui servent de moyens pour l'atteinte de ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies* » (Hobfoll, 1989 : 516).

Après avoir exposé les modèles de mal-être au travail, nous poursuivons par les modèles de bien-être au travail qu'ils soient spécifiquement développés sur la sphère du travail ou un prolongement du bien-être en général.

2.2. LES MODÈLES DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Depuis la littérature scientifique, nous pouvons rapporter plusieurs modèles qui conceptualisent le bien-être au travail, dont certains se rapportent finalement plus à la santé psychologique au travail que, strictement, au bien-être au travail et sont à la fois composés du bien-être mais aussi du mal-être. Certains modèles sont spécifiquement développés sur la sphère du travail. D'autres, en revanche, sont un prolongement du bien-être en général adaptable à la sphère du travail.

- **Le modèle de bien-être au travail de Warr (1990)**

Ce modèle comprend trois axes : heureux-mécontent, content-inquiet, enthousiaste-déprimé. Ce modèle de forme elliptique, composé de 18 items, est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail.

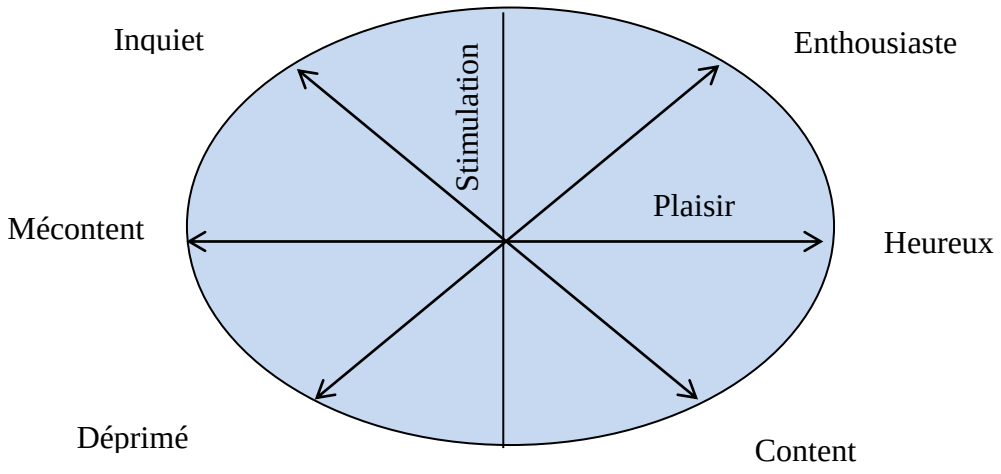


FIGURE 1 : LES TROIS AXES DE LA MESURE DU BIEN-ÊTRE SELON WARR (1990)

➢ **Daniels (2000)** reprend, dans la continuité des travaux de Warr (1990), deux des trois axes de Warr (2000) et ajoute trois nouveaux axes pour obtenir finalement les cinq couples suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. L'outil de mesure du bien-être qui en découle est identique à celui de Warr hormis le nombre d'adjectifs qui passe de 18 à 30.

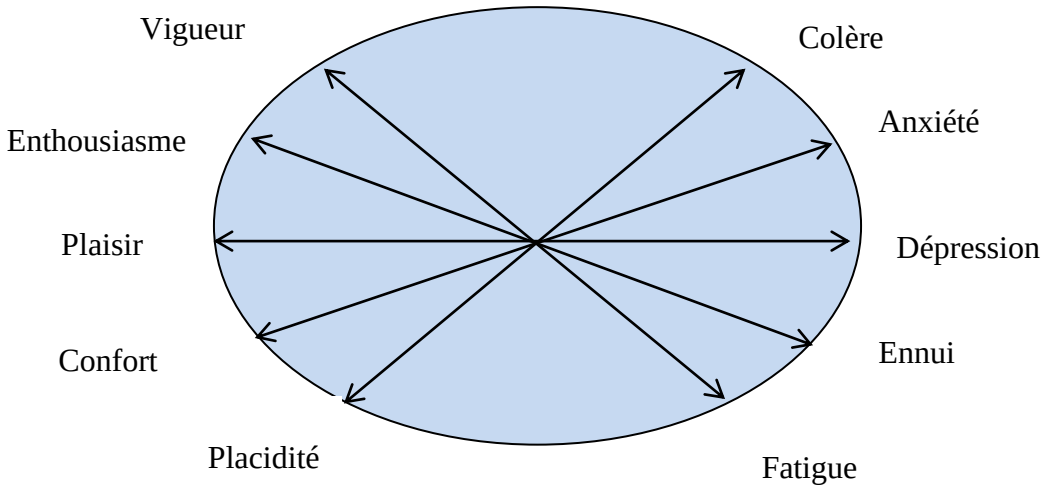


FIGURE 2 : MODÈLE DU BIEN-ÊTRE DE DANIELS (2000)

➢ **Danna et Griffin (1999)** décrivent quant à eux le bien-être au travail comme un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail. Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction. Cette approche décrit la qualité de vie plutôt que le bien-être et s'inscrit dans le prolongement des travaux de Diener même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre.

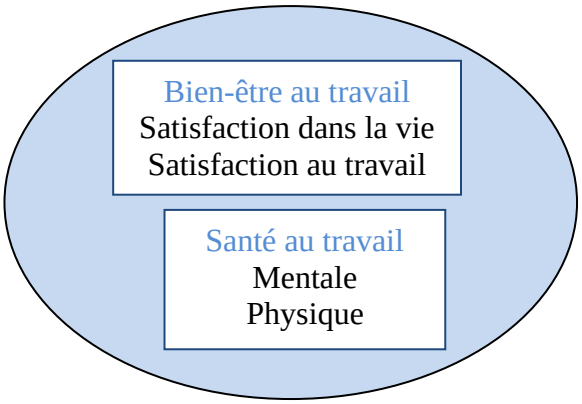
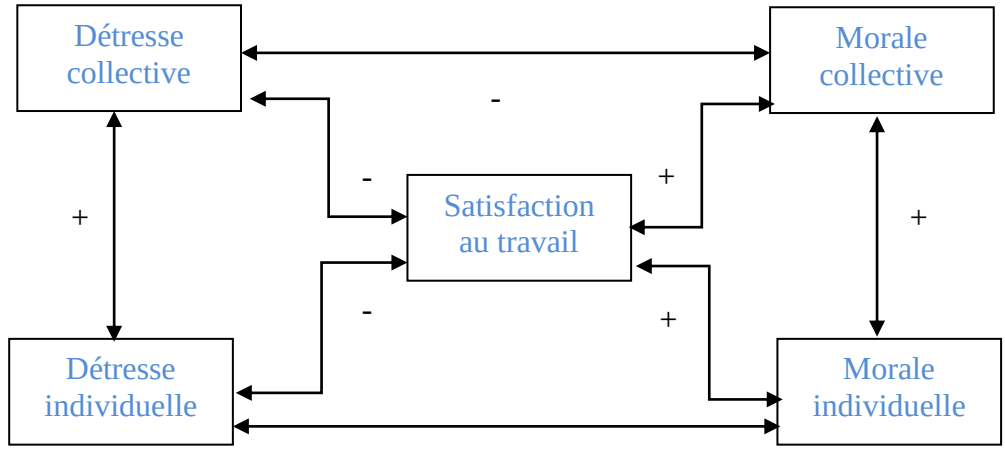


FIGURE 3 : MODÈLE DE BIEN-ÊTRE ET DE SANTÉ AU TRAVAIL DE DANNA ET GRIFFIN (1999)

➢ **Cotton et Hart (2003)** considèrent que le bien-être au travail est constitué de satisfaction au travail, de moral (individuel et collectif) et de détresse (individuelle et collective). Leurs travaux s'appuient, tout comme Danna et Griffin, sur la santé psychologique au travail et le bien-être et le mal-être sont deux notions liées indissociables.



("+" indique une relation positive et "-" indique une relation négative)

FIGURE 4 : MODÈLE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DE COTTON ET HART (2003)

➢ **Le modèle de bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)** est basé sur deux axes.

Le premier axe, la « *sphère de référence* », se réfère à l'expérience positive vécue par l'individu au travail et est composée de trois sphères (1- la sphère individuelle représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même, 2- la sphère relationnelle reflète l'état positif d'un salarié par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail, 3- la sphère organisationnelle renvoie à l'interaction entre le salarié et son organisation).

Le deuxième axe est la « *directionnalité* » qui représente le mécanisme par lequel le salarié élabore son expérience positive et qui se réalise de deux manières opposées (1- le travail projectif décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné, 2- le travail introjectif la décrit par l'intériorisation de l'objet).

Les deux axes peuvent être combinés et donner lieu à six dimensions du bien-être psychologique au travail :

- Le bien-être psychologique au travail projectif-individuel : sentiment d'efficacité personnelle, de l'actualisation de soi et des émotions positives.
- Le bien-être psychologique au travail projectif-relationnel : relations épanouissantes
- Le bien-être psychologique au travail projectif-organisationnel : engagement du salarié dans son milieu et participation à la réussite de l'organisation.
- Le bien-être psychologique au travail introjectif-individuel : satisfaction du salarié en regard des différentes tâches effectuées.
- Le bien-être psychologique au travail introjectif -relationnel : considération ressentie par le salarié dans l'interaction avec ses collègues de travail.
- Le bien-être psychologique au travail introjectif -organisationnel : capacité d'adaptation du salarié dans son environnement de travail.

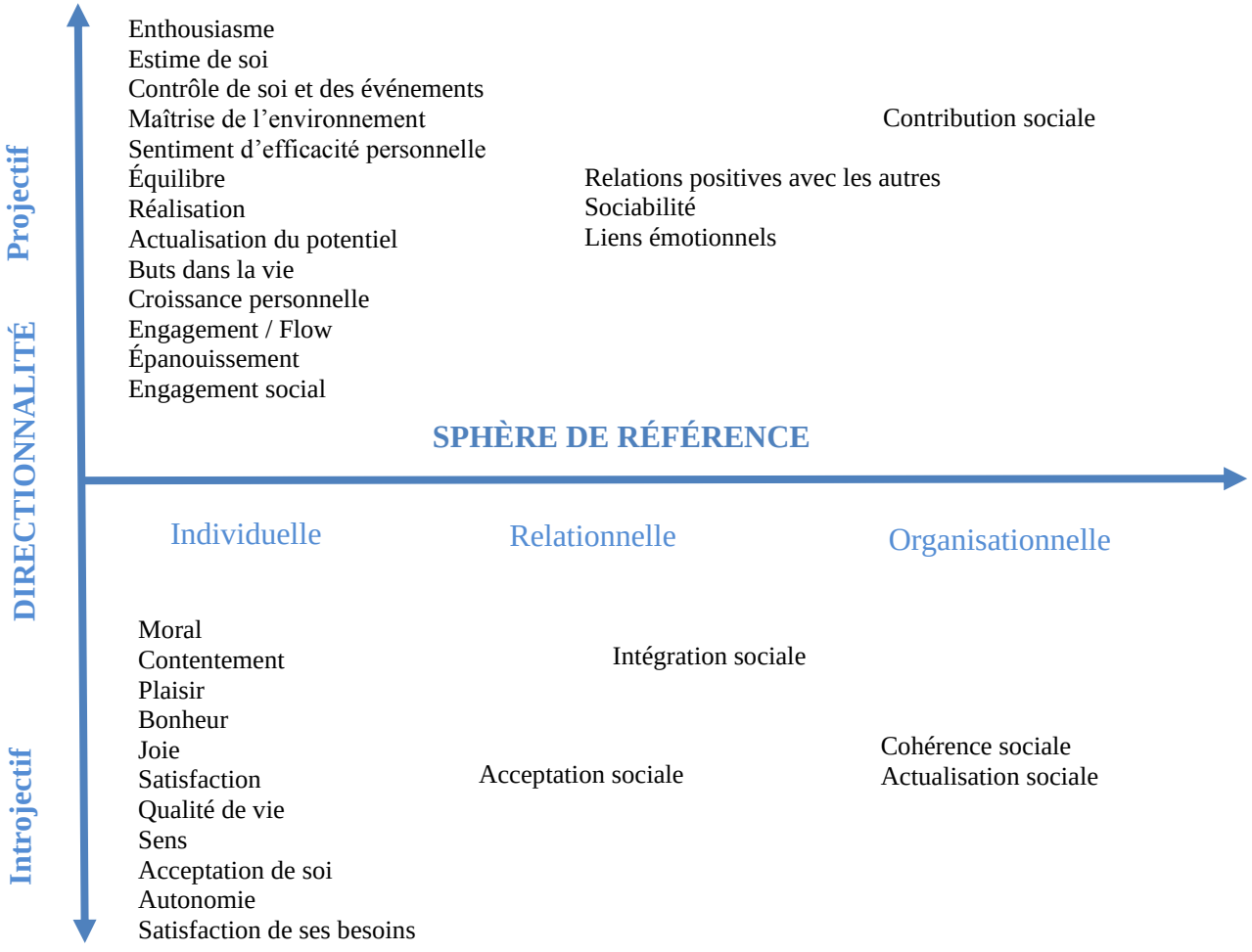


FIGURE 5 : CLASSIFICATION DES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE (SOURCE : DAGENAIS-DESMARAIS, 2010)

Dagenais-Desmarais (2010) a transposé le bien-être eudémonique, à la sphère du travail, en plusieurs dimensions comme les relations interpersonnelles de qualité, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la perception d'être reconnu au travail et la volonté de s'engager dans son organisation. Autant de dimensions constituant les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail.

Représentation des cinq ingrédients du bien-être psychologique

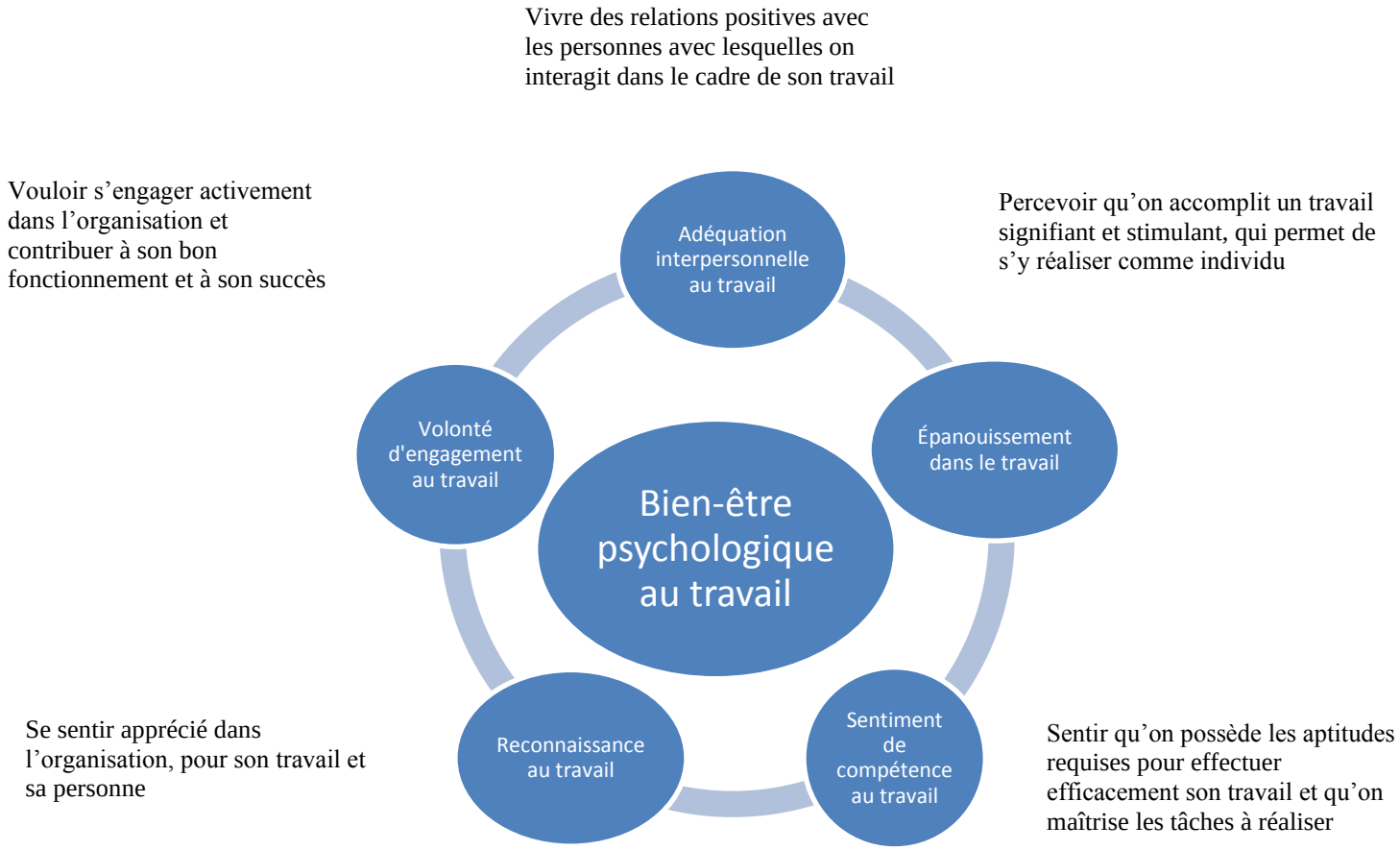


FIGURE 6 : LES CINQ INGRÉDIENTS DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL (DAGENAIS-DESMARAIS ET PRIVÉ, 2010)

Dans le prolongement de ces travaux, Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) ont créé un indice de mesure nommé l'**IBEPT** (Indice du bien-être positif au travail) qui est un outil de diagnostic de la santé psychologique positive au travail. Il permet d'appréhender les facettes du bien-être psychologique du travail au niveau individuel, groupal et organisationnel. Cet outil de mesure a été créé à partir d'une étude qualitative et le questionnaire a été administré à

1080 employés québécois. Le questionnaire est constitué de 25 questions, 5 items pour chacune des 5 dimensions de Dagenais-Desmarais (2010).

Reconnaissance
•Je sens que mon travail est reconnu •Je sens que mes efforts au travail sont appréciés •Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille •J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence •Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation
Sentiment de compétence
•Je sais que je suis capable de faire mon travail •J'ai confiance en moi au travail •Je me sens efficace et compétent dans mon travail •J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail •Je connais ma valeur comme travailleur
Volonté d'engagement au travail
•J'aime relever des défis dans mon travail •Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation •J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail •Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation •J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail
Adéquation interpersonnelle
•J'apprécie les gens avec qui je travaille •Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail •Je m'entends bien avec les gens de mon travail •J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail •Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille
Épanouissement au travail
•J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail •J'aime mon travail •Je trouve mon travail excitant •Je suis fier de l'emploi que j'occupe •Je trouve un sens à mon travail

TABLEAU 7 : DIMENSIONS ET ITEMS DE L'IBEPT (DAGENAIS-DESMARAIS, 2010)

➢ **Biétry et Creusier (2013)** proposent, quant à eux, une échelle de mesure du bien-être au travail combinant hédonisme et eudémonisme nommée l'EPBET (Échelle de mesure Positive du bien-être au travail). Le bien-être au travail s'organise, ici, autour de quatre relations structurantes qui constituent autant de dimensions : une relation positive aux collègues de travail, aux managers, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail. Chaque dimension est approchée par trois questions. Ainsi, le questionnaire associé à l'EPBET est constitué de 12 questions :

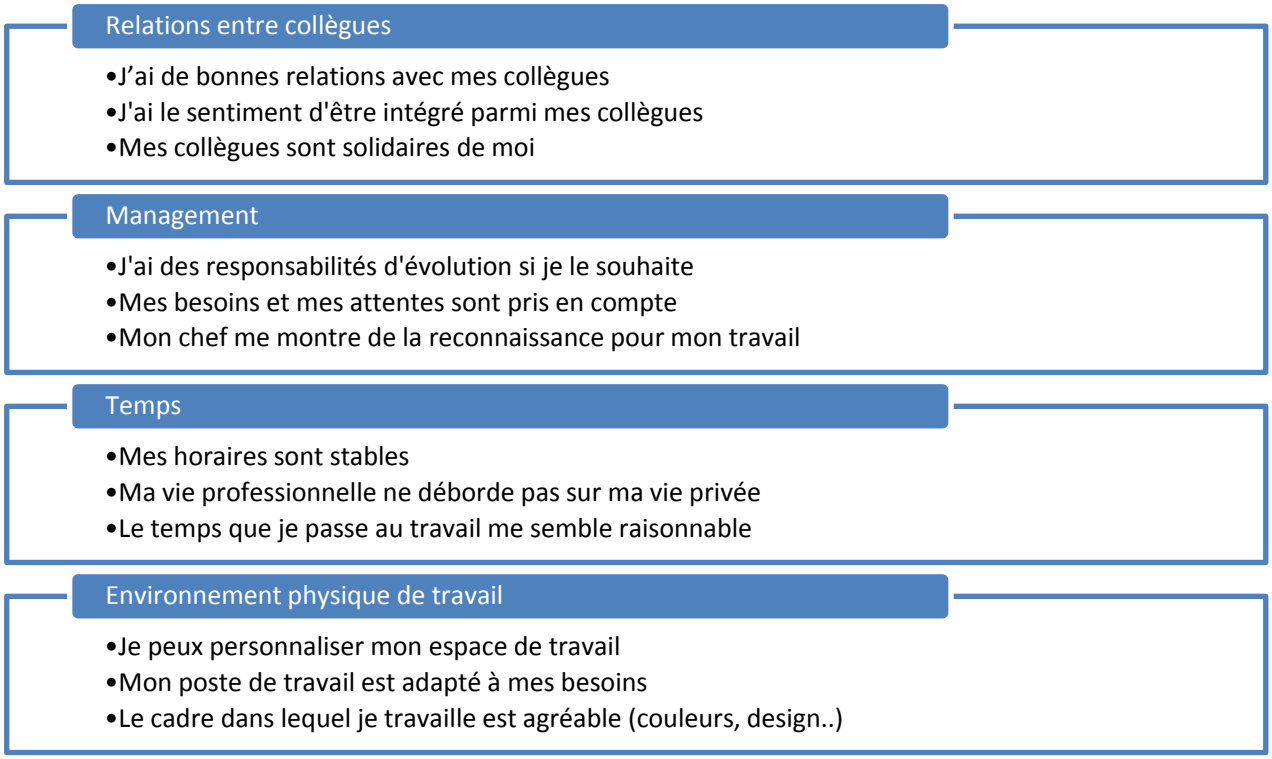


TABLEAU 8 : ITEMS DE L'EPBET, ÉCHELLE DE MESURE POSITIVE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (BIÉTRY & CREUSIER, 2013)

➢ Au-delà de ces modèles et plus récemment, **Abord de Chatillon et Richard (2015)** ont proposé une modélisation des conditions du bien-être au travail (SLAC) autour de quatre composantes : le Sens, le Lien, l'Activité et le Confort.

Ce modèle propose un cadre d'observation et de diagnostic. Leurs travaux combinent hédonisme et eudémonisme et intègrent deux dimensions plus sociales et objectives, le lien et le confort, qu'ils qualifient de facteurs d'hygiène et deux autres dimensions plus attachées au sujet, l'activité et le sens, qu'ils qualifient de facteurs intrinsèques du bien-être au travail.

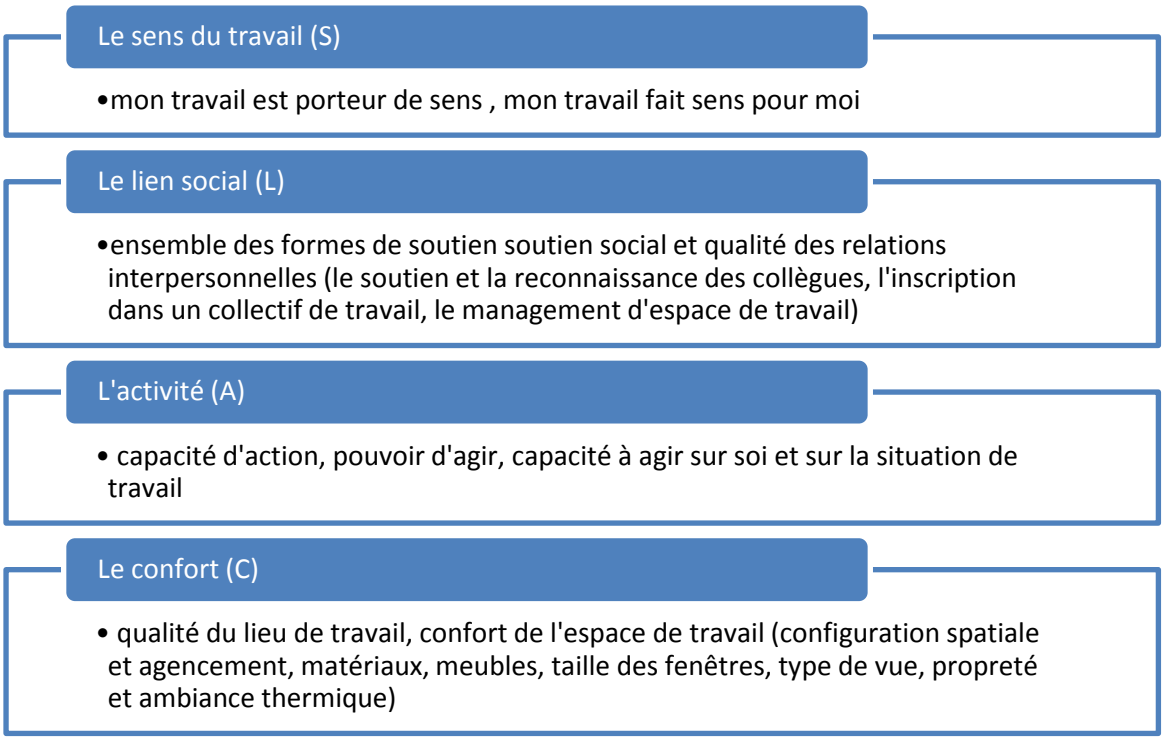


TABLEAU 9 : MODÈLE SLAC DE ABORD DE CHATILLON ET RICHARD (2015)

Parmi les modèles de bien-être au travail que nous venons d'exposer, certains portent sur les conditions du bien-être au travail (cf. le modèle SLAC de Abord de Chatillon et Richard, 2015), d'autres portent sur les caractéristiques du bien-être au travail comme un prolongement du bien-être en général adaptables à la sphère du travail (cf. les modèles de Warr, 1990 et de Daniels, 2000), les autres portent sur les caractéristiques spécifiques du bien-être au travail (cf. les modèles de Danna et Griffin, 1999 ; Cotton et Hart, 2003 ; Dagenais-Desmarais, 2010 et Biétry et Creusier, 2013).

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1 – SECTION 2

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Le concept de bien-être au travail

- Présenter le concept de « bien-être au travail » à travers les définitions et théories existantes

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Le bien-être au travail est un construit spécifique multidimensionnel.
- Plusieurs définitions du bien-être au travail existent : celles qui relèvent d'un rapport à soi, celles qui relèvent d'un rapport aux autres, celles qui relèvent d'un rapport au travail.
- Présentation des modèles du mal-être et du stress et ceux du bien-être au travail

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Comment situer le concept de bien-être au travail par rapport à celui de performance ?
- Quelle est la définition de la performance ?

CHAPITRE 2

SYNTHÈSE CHAPITRE 1

En synthèse, le concept de bien-être, que ce soit le bien-être en général ou bien le bien-être au travail, est un concept multidimensionnel qui s'est construit, au cours du temps, à partir d'une pluralité d'apports disciplinaires (philosophie, psychologie, santé et notamment récemment les neurosciences).

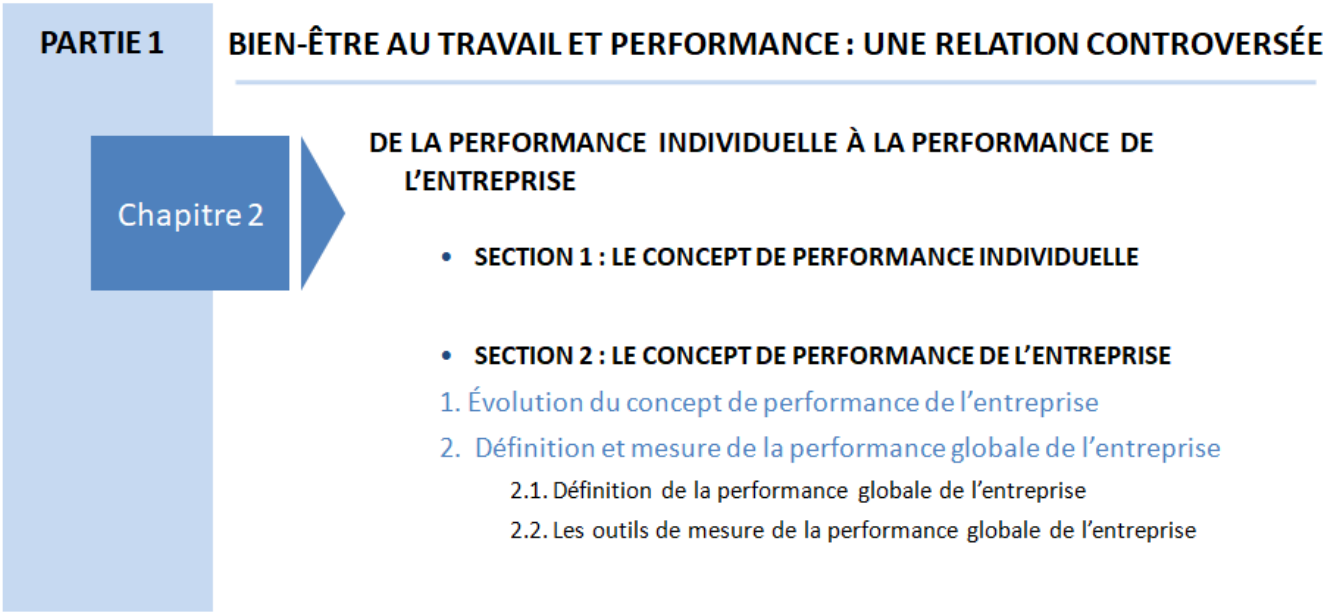
Plusieurs définitions du bien-être au travail existent : celles qui relèvent d'un rapport à soi, celles qui relèvent d'un rapport aux autres, celles qui relèvent d'un rapport au travail.

Nous retenons la définition du bien-être au travail de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) : le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ».

L'échelle de mesure de Dagenais-Desmarais (2010) retient également toute notre attention en raison de sa validité statistique, de sa cohérence avec son cadre conceptuel dédié à la sphère du travail et dépassant le clivage hédonique /eudémonique du concept.

Après avoir exposé les contours du concept de bien-être au travail, nous allons maintenant exposer ceux du concept de performance.

CHAPITRE 2 :
DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE



INTRODUCTION CHAPITRE 2

Définir la performance n'est pas chose aisée car cette notion regroupe plusieurs dimensions. Ainsi, la littérature parle de la performance comme d'un concept « valise ».

Au niveau des fondements étymologiques, le terme « performance » trouve son origine de l'anglais « *to perform* » qui se traduit par « accomplir, réaliser » et de l'ancien français « *parformer* », dérivé de « former » qui signifie « l'accomplissement, l'exécution ».

D'après le dictionnaire Larousse, le terme performance est tout d'abord utilisé dans le domaine sportif en commençant par les chevaux, la performance se rapportant alors à la manière dont le cheval s'est comporté pendant la course. Par extension, la performance fera référence aux résultats chiffrés obtenus par un athlète, une équipe sportive. Ce terme s'étendra ensuite aux autres domaines et fera référence à un exploit, une réussite remarquable d'un individu, d'une équipe ou d'une entreprise. Par extension, la performance renverra à la capacité à remplir efficacement sa mission.

Enfin, par analogie dans le domaine de la technologie, les performances d'un appareil correspondent à un ensemble évalué, voire chiffré des potentialités d'un appareil.

Ses fondements étymologiques nous renvoient à une multiplicité de définition et de sens du terme « performance ». Ces éléments nous invitent donc à utiliser ce concept avec prudence.

Dans ce chapitre, nous allons chercher à définir en quoi consiste la performance selon les différents types de performance et les différents courants de pensée. Nous présenterons, dans un premier temps, le concept de performance individuelle (**section 1**) et enfin celui de performance de l'entreprise (**section 2**).

SECTION 1 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Au-delà des fondements étymologiques, la littérature apporte également, depuis le début des années 1990, des éléments de définitions concernant la performance de l'individu. Parmi les chercheurs qui ont investi le domaine de la **performance individuelle**, nous pouvons citer :

Campbell (1990, 1999) définit la **performance individuelle au travail** comme « *un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* » (Campbell, 1999, p. 402).

Il propose un modèle multi-factoriel à huit dimensions comportementales de la performance au travail : (1) les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi, (2) les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi, (3) la communication écrite et orale, (4) les efforts dans l'activité, (5) le maintien d'une discipline personnelle, (6) la contribution à la performance de l'équipe et des collègues, (7) la supervision, (8) le management et l'administration.

Dimensions comportementales de la performance au travail	Description des dimensions
Compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).
Compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.
Communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).
Efforts au travail	Qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.
Maintien d'une discipline personnelle	Qualité d'auto-discipline qui renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.
Facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Qualité qui relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
Supervision	Aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe.
Management et administration	Aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

TABLEAU 10 : LES HUIT DIMENSIONS COMPORTEMENTALES DE CAMPBELL (1999) REPRIS PAR CHARLES-PAUVERS *ET AL.* (2006)

Ce modèle a été repris à plusieurs reprises et a conduit à distinguer deux types de performance : (1) la **performance dans la tâche** (ou rôle) très différente d'un emploi à l'autre mais aussi très changeante dans la mesure où les responsabilités des salariés sont souvent variées et redéfinies au cours des différentes missions qui leur sont assignées ; (2) la **performance contextuelle** (ou extra-rôle) correspond à l'ensemble des comportements qui contribue à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes et encouragent la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la coopération et la communication interpersonnelle.

Dans la continuité, Motowidlo et Borman (2000) proposent un modèle de la performance contextuelle à trois dimensions : (1) la performance citoyenne interpersonnelle, (2) la performance citoyenne organisationnelle, (3) l'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche.

Motowidlo (2003) définit la performance au travail comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Motowidlo, 2003, p.39).

Pulakos *et al.* (2006) ont, quant à eux, défini le concept de **performance adaptative** comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi, reliant ainsi les concepts de performance individuelle et de compétence.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2- SECTION 1

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Le concept de performance individuelle

- Présenter le concept de performance individuelle au travers des définitions existantes

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- La performance individuelle peut être définie comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de compétence et de contribution aux objectifs » (Campbell, 1999)
- Présentation des dimensions comportementales de la performance au travail

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- La performance de l'entreprise est-elle la somme des performances individuelles ?
- Comment mesurer la performance de l'entreprise ?

SECTION 2

SECTION 2 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Notre recherche s'intéressant à la performance de l'entreprise sous-entend d'aborder ce concept dans la sphère de l'entreprise. La notion de performance est un concept qui est toujours autant au cœur de la stratégie des entreprises et qui a toujours intéressé les gestionnaires tant sur le plan académique que managérial. La performance *« demeure un enjeu central pour la recherche en gestion »* (Gauzente, 2000).

1. ÉVOLUTION DU CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Différentes écoles de pensées relatives à l'organisation se sont intéressées au concept de **performance organisationnelle** :

- Les théories classiques de l'organisation (1900-1930) développées par Fayol, Weber et Taylor qui ont défini l'organisation comme une « *structure formelle reposant sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers* ». Ici, la création de valeur se fonde sur une croissance de l'activité ou une politique de dividendes en fonction des investissements.
- L'école des relations humaines (1920-1970) dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert qui ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation. Cette conception sociale de la performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel. Elle postule que l'atteinte des objectifs sociaux permet l'atteinte des objectifs économiques et financiers.
- L'école de la pensée systémique de l'organisation (1930-1970) voit le jour grâce aux travaux de Von Bertalanffy. Ici, l'organisation est définie comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue la capacité de l'organisation et la performance est évaluée grâce au processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre.

D'autres auteurs ont tenté plus récemment de définir la performance de l'entreprise à travers plusieurs dimensions. La notion de performance est à « *la fondation et au fondement de l'activité de gestion* ». (Uzan et Heraut-Zérigui, 2016).

Beaudin et Savoie (1994) ont distingué quatre dimensions de la performance (l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique, l'approche politique) qui sont définies par des critères et qui se mesurent à l'aide d'indicateurs de performance (la pérennité de l'organisation, l'efficience économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes).

Lebas (1995) définit la performance à partir des caractères communs issus du domaine de la gestion : Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé ; Réalisation d'un résultat ; Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ; Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ; Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition ; Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche.

Ses travaux mettent en avant l'importance d'une approche multicritère de la performance. Pour lui, *« la performance n'existe pas de façon intrinsèque »*. Il met en effet en lumière la dimension subjective qui est propre à chaque *« utilisateur de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon-temps »*.

Bourguignon (2000) définit la performance selon ses trois sens : la performance-résultat, la performance-action et la performance-succès. Le premier sens (performance-résultat) est mesuré en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Le deuxième sens (performance-action) est appréhendé à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats. Le troisième sens (performance-succès) est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations qu'en ont les différents acteurs, et plus généralement l'organisation au sens large.

Pour Bouquin (2004), la performance doit être contrôlée par une mesure décrite *« comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus »*. Selon lui, la performance au sein des entreprises est traditionnellement le résultat du jeu entre (1) l'économie de ressources qui se traduit par la recherche des ressources à un coût minimal, (2) l'efficience des processus qui se traduit par

l'optimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs et enfin (3) l'efficacité des résultats qui se traduit par l'atteinte des objectifs fixés initialement.

Alors que la performance des entreprises a *« longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision recherchant la création de valeur pour les actionnaires »* (Saulquin et Schier, 2007), la notion s'est élargie pour inclure de nouvelles dimensions au-delà de sa seule dimension économique et financière.

En effet, la performance de l'entreprise a longtemps été assimilée à sa pérennité et sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle se fixe (Calori *et al*., 1989). Dans cette approche classique, la performance s'exprime par *« la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité »* (Cohanier *et al*., 2010) et se constate au travers d'indicateurs reflétant son niveau de rentabilité. La performance économique qui *« est souvent mesurée par sa productivité »* (Ambec et Lanoie, 2009) est alors la capacité de l'entreprise à générer du profit.

Pourtant, même si, pour certains dirigeants, la finalité des entreprises est la maximisation des intérêts de l'actionnaire, qui *« supporterait seul le risque final en cas de faillite »* et qui explique la recherche constante de *« l'obtention de ressources financières »* et de *« l'accès aux marchés de capitaux »*, la seule dimension financière de la performance *« a évolué et requiert désormais une vision plus large des résultats »*. En effet, il convient de considérer cette performance financière au travers *« des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »* (Marmuse, 1997).

Dans cette vision purement financière, la performance trouve plusieurs dénominations comme la **performance socio-économique et financière** qui apparaît à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net, la **performance organisationnelle** qui est *« la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre »*, la **performance humaine**, liée aux collaborateurs de l'entreprise, ou bien la **performance commerciale** qui est « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients », la **performance stratégique** qui correspond à une volonté stratégique à long terme et la création

de valeur pour les clients et la **performance concurrentielle** qui provient des jeux de forces concurrentielles (la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre, l'anticipation de l'évolution du secteur) de la part de marché et de l'écart stratégique (écart entre la performance souhaitée et atteinte) (Marmuse, 1997).

Les différents types de performance évoqués ci-dessus sont développés dans le tableau de synthèse réalisé par Oubya (2016) (tableau 11) qui en présente la définition, les outils de mesure, les intérêts et limites de chaque approche :

Types de performance	Définition retenue	Indicateurs de mesure	Intérêts de l'approche	Limites de l'approche
Performance commerciale	L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de prestation	-nombre de clients recrutés et fidélisés -évolution du chiffre d'affaires -excédent brut d'exploitation -marge commerciale -satisfaction du client	-connaissance de la capacité de l'entreprise à anticiper et à répondre aux attentes des clients -connaissance des principaux leviers de satisfaction des clients -connaissance du positionnement des produits et des services proposés	-ne permet pas de connaître la spécificité des comportements d'achat, des attentes, etc. -analyse de la performance de l'entreprise sur la seule base quantitative et peu de considération pour les facteurs qualitatifs
Performance financière	Réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et une création de valeurs pour l'actionnaire	-Return on equity (ROE) -Ratio d'autosuffisance financière -degré d'innovation de l'entreprise -rendement sur ventes -rendement sur le capital investi -rendement boursier -bénéfice par action et taux de capitalisation	-suivi de la situation financière de l'entreprise -prévenir contre le manque de liquidité et l'insolvabilité de l'entreprise -discerner les opérations qui sont les plus rentables et de lancer d'autres qui sont génératrices de profits -connaître les impacts financiers des activités de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, de l'amélioration de la GRH, etc.	-analyse de la performance sur la seule base financière -négligence des autres parties prenantes de l'entreprise au profit des actionnaires -analyse sur le court terme -analyse ne permettant pas de faire une anticipation future de l'entreprise
Performance de production	Capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire	-taux de rendement synthétique -évolution des produits -évolution des processus d'exécution -volume de production -qualité de production -niveau de stock	-montre les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise -permet d'améliorer la production et la productivité de l'entreprise	-ne permet pas de connaître si les produits et services répondent aux attentes des clients -n'anticipe pas la demande des clients -possibles problèmes logistiques -tendance à la sous-exploitation des ressources à la disposition de l'entreprise

				-nécessité d'une technologie de pointe et de matériels sophistiqués inaccessibles aux petites entreprises -renforcement de la pression concurrentielle au niveau du marché
Performance humaine	Capacité maximale de l'individu au travail en incluant son implication au travail, sa capacité intellectuelle et psychologique	-plan de formation -absentéisme -évolution du poste -efficacité de recrutement	-souligne l'importance de la ressource humaine qui est à la base de la création de valeur pour l'entreprise -encourage la performance sociale de l'entreprise -assure la durabilité de l'entreprise et son développement	-est impacté par une mauvaise organisation. Or, il n'est pas toujours évident de consolider une équipe -tendance à négliger l'aspect financier de la performance et la nécessité de créer de la valeur pour les parties prenantes externes notamment les clients
Performance sociale	Capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions.	-absentéisme -satisfaction des employés -pratique de gestion des ressources humaines -activités de l'entreprise -climat social -exposition des salariés au stress au travail	-permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur -connaissance des risques sociaux et économiques auxquels l'entreprise est confrontée -connaissance de la création de valeur pour les parties prenantes	-peu de données en ce qui concerne le lien probable entre performance sociale et performance financière de l'entreprise
Performance stratégique	Capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme	-valeur de marché de l'entreprise -valeur bilancielle de l'entreprise -valeur propre de l'entreprise	-permet l'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place -permet l'appréciation des décisions prises par les dirigeants -constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise -permet d'apprécier les différentes opportunités de l'entreprise pour faire évoluer les métiers et la situation de l'entreprise	-ne permet pas de discerner les différents piliers de la performance de l'entreprise -ne donne pas des indications en ce qui concerne la détermination des objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise alors que ces derniers sont à la base même de la performance stratégique de l'entreprise
Performance concurrentielle	Performance issue des systèmes concurrentiels	-part de marché relative ou absolue -satisfaction des clients	-permet de se situer par rapport aux concurrents -améliorer les profits de l'entreprise -permet de connaître les clients, leurs besoins et leurs attentes -permet de développer des avantages concurrentiels	-nécessite un suivi des modifications qui peuvent avoir lieu au sein du système concurrentiel

TABLEAU 11 : SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTS TYPES DE PERFORMANCE (OUBYA, 2016)

Ce tableau nous montre l'intérêt mais aussi les limites de chaque type de performance. Afin de pallier les limites de chaque approche et disposer d'une approche globale, nous nous intéressons au concept de **performance globale**.

2. DÉFINITION ET MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

2.1. DÉFINITION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Dans cette dynamique évolutive de la notion de performance de l'entreprise, Lepetit (1997) caractérise la **performance globale** comme *«une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens»*. Germain et Trébucq (2004) entendent la performance globale comme *«réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale»*. Baret (2006) parle d'*«agrégation des performances économiques, sociales et environnementales»*.

- **la performance sociale** : il s'agit de la performance «*vis-à-vis des salariés*» (Berland, 2014). Elle renvoie à sa capacité à développer des « *politiques sociales responsables, à l'égard de ses parties prenantes et, en premier lieu de ses salariés* » (Uzan et Heraut-Zérigui, 2016). Elle place l'humain au cœur de l'entreprise et se répercute sur plusieurs champs impactant l'entreprise (Uzan et Heraut-Zérigui, 2016) : (1) les contenus des politiques sociales mises en œuvre : le contenu des politiques d'emploi et plus particulièrement l'effort des entreprises en matière d'employabilité des salariés est ainsi mis en avant (Mullenbach-Servayre et Le Flanchec, 2012) ; ainsi que la prise en compte des territoires dans le développement de leur GPEC (Bories-Azeau *et al.*, 2015) ; (2) les valeurs mises à l'œuvre dans le déploiement de ces politiques sociales comme l'éthique, l'équité, ou encore la justice organisationnelle ; (3) sa dynamique organisationnelle, en soulignant le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement et la sécurisation des salariés face aux mutations organisationnelles de l'entreprise, en lien avec ses choix stratégiques (Peretti et Uzan, 2011).

- **la performance sociétale** : il s'agit de la performance *« vis-à-vis des parties prenantes »* (Berland, 2014) et concerne l'implication de l'entreprise dans la société et

sa capacité à satisfaire ses parties prenantes (Clarkson, 1995). Il s'agit donc de la prise en compte des impacts positifs et négatifs ainsi que les actions de l'entreprise à l'égard de la société au sens large.

- **la performance environnementale** : elle concerne *« la conception, la production et la distribution des produits, les préoccupations, les réflexions* et les *pratiques relatives à la prévention et au contrôle de la pollution, la protection des ressources en eau, la conservation de la biodiversité, la gestion des déchets, la gestion de la pollution locale ou encore la gestion des impacts environnementaux du transport »* (Crifo et Mottis, 2013).

Reynaud (2003) définit la performance globale à partir de trois composantes (voir figure 7) : la performance économique, la performance sociale (égalité de traitement, bonne continuation de travail, respect des droits de l'homme) et la performance environnementale (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, épuisement des ressources). Cette définition renvoie au concept de RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

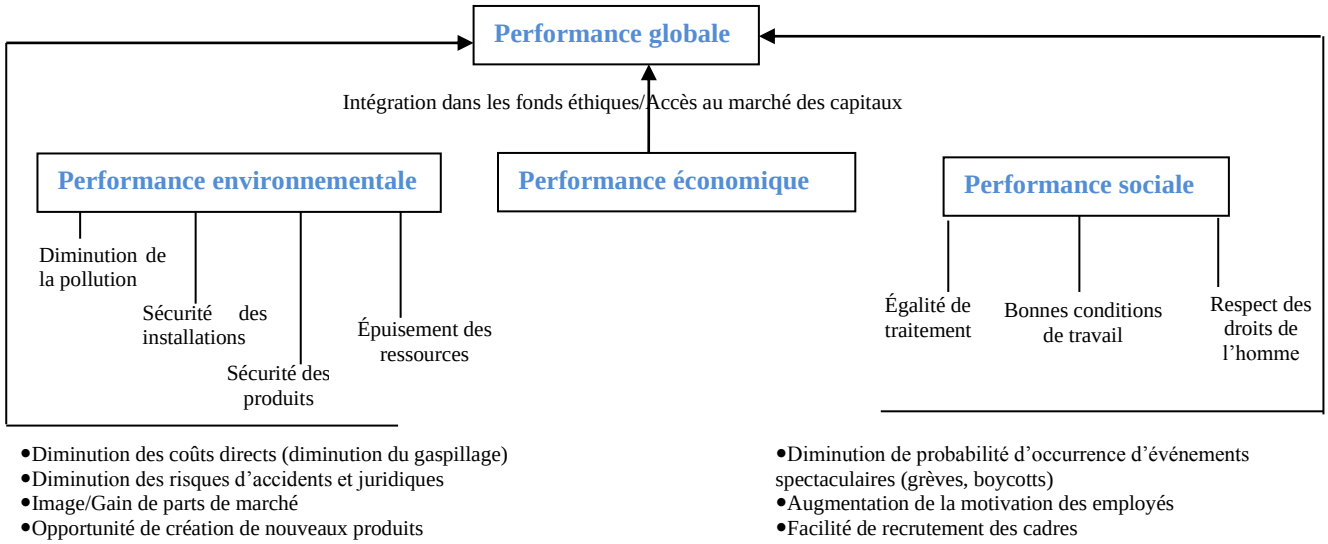


FIGURE 7 : LA PERFORMANCE GLOBALE (SOURCE REYNAUD, 2003)

Uzan et Lehman et (2016) soulignent que la terminologie de performance globale peut être confrontée à d'autres formulations comme les termes de «performance élargie», de «performance durable», de «performance soutenable» ou bien encore de «performance intégrée».

Uzan et Héraut-Zerigui (2016) propose d'élargir la notion de performance de l'entreprise, jusque-là limitée à la seule dimension économique, à une dimension plus globale, c'est-à-dire non seulement économique, mais également sociale, sociétale et environnementale. Cette définition, qui fait référence aux piliers du développement durable, est actuellement celle retenue tant par le monde professionnel que par le monde académique.

Avec le contrôle de gestion de l'immatériel (Cappelletti, 2012), les phénomènes immatériels, comme les connaissances, les savoir-faire, le management des ressources humaines ou l'image de marque, sont intégrés dans les indicateurs de performance pour tenir compte des nouvelles exigences envers une gestion des organisations, certes économiquement profitable, mais également plus durable et plus socialement responsable.

Nous allons donc maintenant nous intéresser aux outils de mesure de la performance globale de l'entreprise.

2.2. LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Dohou et Berland (2007) font état dans leurs travaux de la pluralité des outils de mesure relatifs à la performance globale. Ils font notamment référence (a) à la « *Triple Bottom Line »* (TBL) de Elkington (1997), (b) au « *Balanced Scorecard* » (BSC) de Kaplan et Norton (1992, 2001), et (c) au « *Global Reporting Initiative »* (GRI) issu d'une initiative internationale lancée par une ONG américaine en 1997.

a) Outil comptable : La Triple Bottom Line (TBL)

Le concept de la *Triple Bottom Line* (TBL) provient des travaux d'Elkington en 1997. La bottom line est littéralement « la ligne du bas du bilan », c'est-à-dire le résultat de l'entreprise. Il a longtemps dominé la manière de concevoir la comptabilité et la performance alors que, pour l'auteur, la comptabilité est une construction sociale subjective qui varie selon les époques (Elkington, 1997).

L'auteur distingue ainsi trois *bottom lines*. Tout d'abord, la *bottom line économique*, qui doit mettre en équilibre l'économique et la durabilité en y intégrant la notion de capital humain. Il distingue également, la *bottom line sociale* qu'il faut entendre au sens large du terme, c'est-à-dire tenant compte de la société et des collaborateurs et enfin la *bottom line environnementale*.

b) Outil de pilotage par les tableaux de bord : le Balance Scorecard

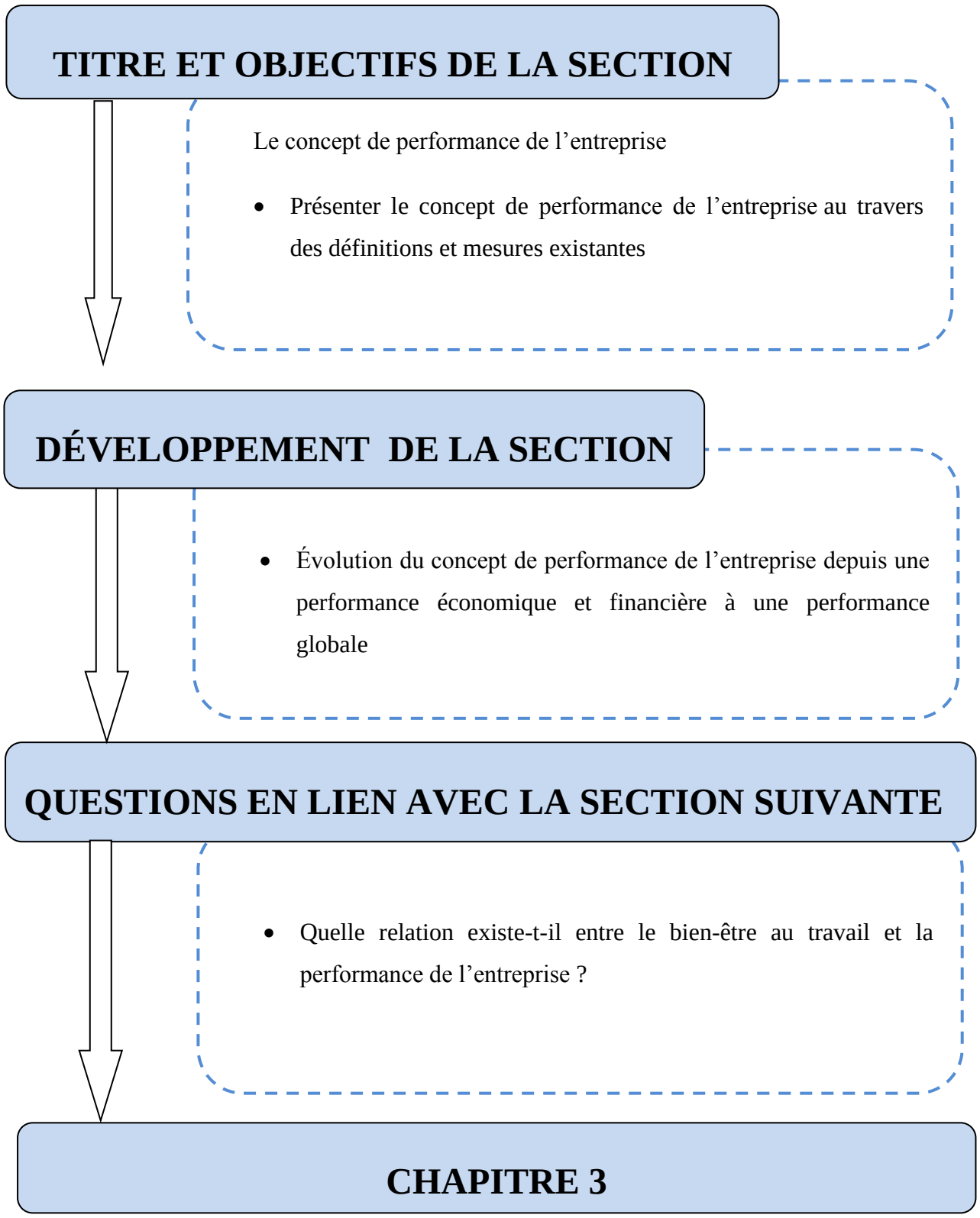
Le *Balanced Scorecard* (BSC) ou tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992) est un outil de pilotage de la performance qui permet, dans sa version initiale, d'aligner l'entreprise avec sa stratégie et contrôler la mesure de quatre axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Afin d'utiliser cet outil pour mesurer la performance globale, essentiellement tourné vers l'intérêt financier (Berland, 2007), plusieurs auteurs vont modifier le BSC. C'est ainsi que naîtront le *Sustainability Balanced Scorecard* (Hockerts, 2001) et le *Total Balanced Scorecard* (Supizet, 2002). Dans sa revue de littérature, Trébucq (2009) recense les transformations possibles du BSC : *« - option 1: insérer une ou plusieurs thématique(s) sociétale(s), et ce, d'une manière transversale aux quatre perspectives classiques ; - option 2 : rebaptiser, ou qualifier différemment, une ou plusieurs des perspectives existantes ; - option 3 : insérer une ou plusieurs perspectives supplémentaires ; - option 4 : modifier l'ordre usuel des perspectives. »*

Le *Balanced Scorecard* permet également un contrôle interactif (Mooraj *et al*., 1999) basé sur le *« dialogue pour convaincre, mobiliser les énergies, canaliser les idées nouvelles »* (Berland *et al*., 2005). Dans le cadre de la performance globale, l'approche interactive permet, pour Travaillé et Naro (2013), le dialogue et les débats contradictoires autour des enjeux conflictuels. La pluralité des parties prenantes aux multiples attentes souvent conflictuelles pouvant remettre en question l'évaluation de la performance globale, les auteurs proposent alors une version alternative du BSC, le *« paradoxal scorecard »*. Cet outil permettant l'approche interactive se trouve *« volontairement déséquilibré »* afin de mettre en exergue les contradictions inhérentes aux enjeux conflictuels des trois dimensions du développement durable et des attentes différenciées des parties prenantes (Travaillé et Naro, 2013).

c) Outil de diagnostic et de reporting : le Global Reporting Initiative

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) est un standard international de *reporting* qui tend à mesurer la performance globale de l'entreprise. Cet outil, *« assez bien diffusé parmi les entreprises françaises cotées»*, se présente comme une *« aide (pour) les organisations à définir leurs objectifs, à mesurer la performance et à gérer le changement afin d'accroître la durabilité de leurs opérations » (*Trebucq, 2009).

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2 – SECTION 2



SYNTHÈSE CHAPITRE 2

En synthèse, le concept de performance, que ce soit la performance individuelle ou la performance de l'entreprise, est un concept polysémique et en constante évolution.

La performance est un concept « **polysémique** » qui peut se définir *« comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). »* (Bourguignon, 2000).

Ses nombreuses dénominations font, de la performance, un concept **en constante évolution** qui s'est élargi au cours du temps et une dynamique *« qui ne se réduit pas à la somme des performances partielles, mais à une performance globale qui repose sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social et sur le souci de la réussite à long terme »* (Bachet, 1998).

Ainsi, longtemps associée à la seule dimension financière, désormais la performance renvoie également à ses dimensions sociale, sociétale et environnementale. L'appropriation par l'entreprise de l'ensemble de ces performances revient à considérer une **performance globale**.

Après avoir analysé le concept de bien-être au travail et de performance de l'entreprise, nous allons maintenant nous intéresser à la relation entre les deux concepts.

CHAPITRE 3 :
LA RELATION CONTROVERSÉE ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE

PARTIE 1 — **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION CONTROVERSÉE**

Chapitre 3

LA RELATION CONTROVERSÉE ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- **SECTION 1 : LE BIEN-ÊTRE INFLUENCE LA PERFORMANCE**

1. Le modèle de Judge et al. (2001)
2. Le modèle de Parker et al. (2003)
3. Le modèle de Danna et Griffin (1999)
4. Le modèle de Cotton et Hart (2003)
5. Le modèle de la Healthy work organisation (Wilson et al., 2004)
6. La théorie socio-économique des coûts cachés (Savall et Zardet, 2008)
7. Le modèle du happy productive worker (Staw, 1986 ; Wright et Cropanzano, 2004)

- **SECTION 2 : LA PERFORMANCE INFLUENCE LE BIEN-ÊTRE**

1. Le modèle de Lawler et Porter (1967)
2. La thèse de Baron (2001)

- **SECTION 3 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : UNE RELATION COMPLEXE**

1. Bidirectionnalité ou curvilinéarité
2. Les réponses des entreprises
   - 2.1. Les propositions du rapport Lachmann et al. (2010)
   - 2.2. Le capital humain
   - 2.3. La démarche RSE

INTRODUCTION CHAPITRE 3

Dans ce chapitre, nous allons recenser et analyser dans la littérature, les recherches se rapportant à l'articulation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

Nous présenterons, dans un premier temps, les travaux, les plus nombreux, qui démontrent un lien de causalité entre le bien-être et la performance de l'entreprise (**section 1**).

Puis, nous exposerons les travaux, en nombre plus réduit, qui tiennent la thèse inverse (**section 2**).

Enfin, nous aborderons les travaux dépassant ce clivage soit par l'évocation d'une relation plus complexe qu'une relation causale, soit par la mise en place pragmatique par les entreprises de solutions ayant pour objectif de concilier les deux besoins : la recherche de bien-être et celle de la performance de l'entreprise (**section 3**).

SECTION 1 : LE BIEN-ÊTRE INFLUENCE LA PERFORMANCE

La plupart des travaux étudiant le lien entre bien-être au travail et performance individuelle et organisationnelle traitent en réalité du lien avec le niveau de satisfaction au travail. En effet, le concept de satisfaction au travail étant plus facilement mesurable et opérationnalisable que celui de bien-être au travail, la satisfaction au travail a été utilisée en tant que substitut du bien-être au travail dans la plupart des études (voir les méta-analyses de Judge *et al*., 2001 et Parker *et al.*, 2003).

1. LE MODÈLE DE JUDGE *ET AL.* (2001)

Judge *et al.* (2001) propose un modèle intégrateur (voir figure 8), résultant d'une combinaison de sept modèles préalablement relatés, dans sa méta-analyse, sur la nature de la relation entre satisfaction au travail et performance au travail :

- Modèle 1 : La satisfaction au travail entraîne la performance au travail
- Modèle 2 : La performance au travail entraîne la satisfaction au travail
- Modèle 3 : La satisfaction au travail et la performance au travail sont réciproquement liées
- Modèle 4 : La relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail n'existe pas directement mais serait médiatisée
- Modèle 5 : La relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail est modérée par d'autres variables
- Modèle 6 : Il n'existe pas de relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail
- Modèle 7 : Conceptualisations alternatives de la satisfaction au travail et/ou de la performance au travail

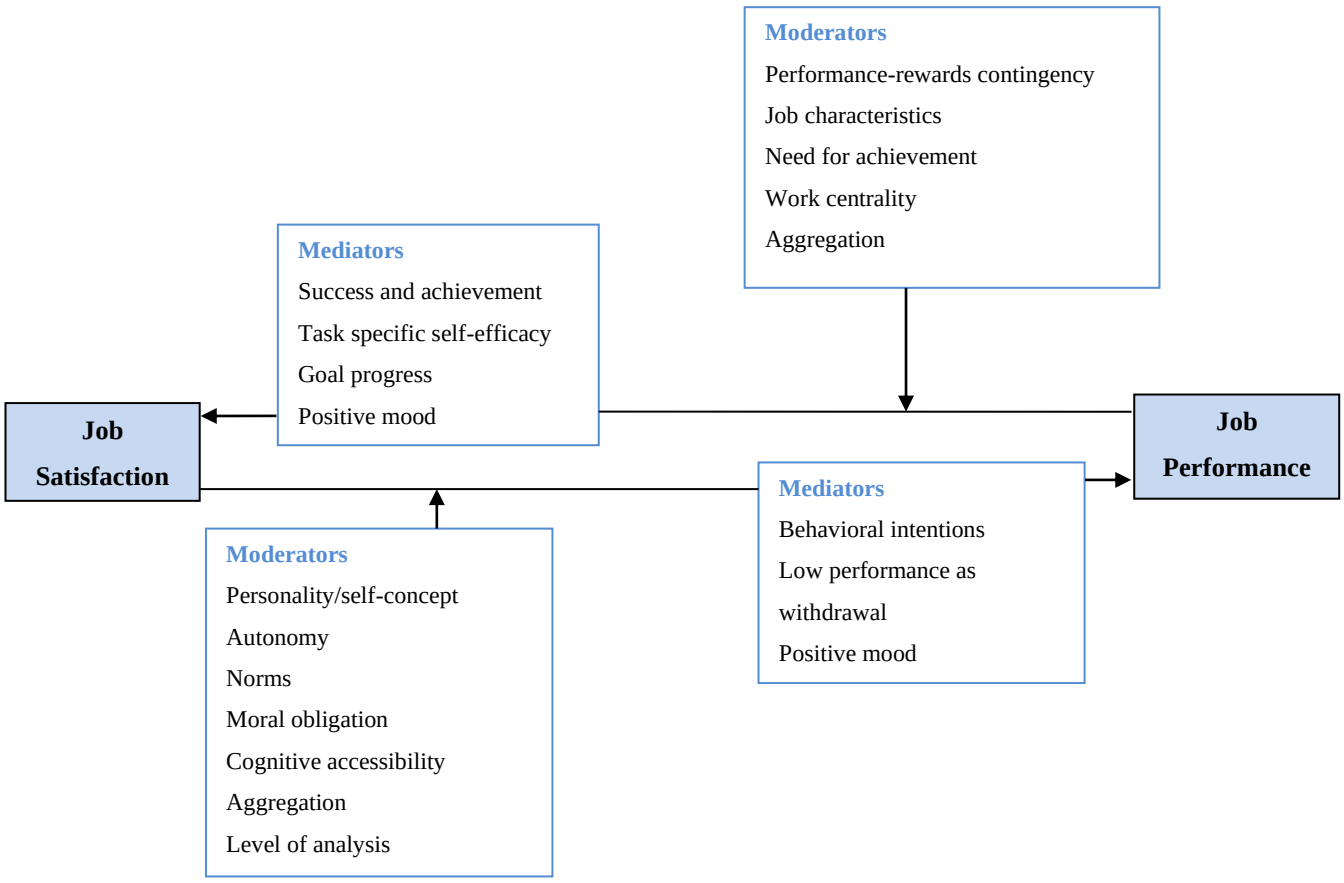


FIGURE 8 : MODÈLE INTÉGRATEUR DE LA RELATION SATISFACTION AU TRAVAIL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL (JUDGE *ET AL.*, 2001)

Le modèle intégrateur proposé par Judge et *al.* (2001) est un modèle avec relation réciproque entre satisfaction au travail et performance au travail cumulant médiations et modérations.

La méta-analyse de Judge *et al.* (2001) montre un niveau de corrélation entre la satisfaction au travail et la performance au travail de 0.30.

2. LE MODÈLE DE PARKER *ET AL.* (2003)

Pour Parker *et al.* (2003), la satisfaction au travail serait directement corrélée avec la performance (0.23).

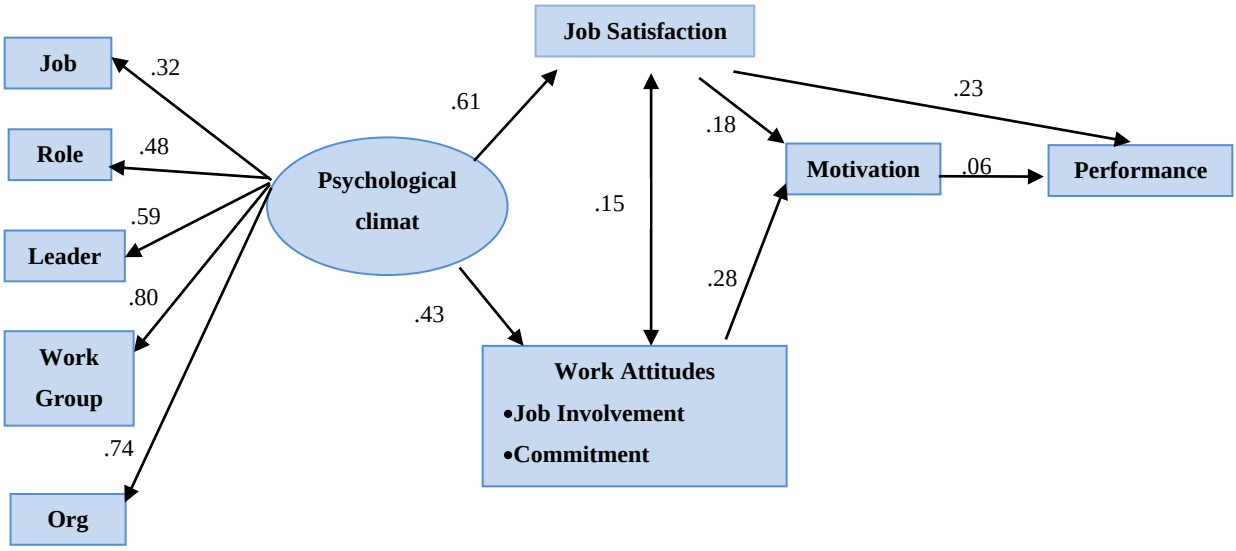


FIGURE 9 : MODÈLE CLIMAT PSYCHOLOGIQUE ET CONSÉQUENCES PROFESSIONNELLES (PARKER ET *AL.*, 2003)

Selon Parker *et al.* (2003), le climat psychologique au travail (*Psychological climat)* résultant de cinq éléments (« *1. les caractéristiques intrinsèques du travail (Job), 2. les caractéristiques du rôle (Role), 3. le style de leadership (Leader), 4. la qualité des interactions au sein du groupe de travail (Work group), 5. la structure, la culture et les pratiques de gestion développées au sein de l'organisation (Org.)* ») impacterait significativement à la fois la satisfaction au travail et l'attitude au travail (implication au travail et engagement).

La motivation serait également un médiateur entre satisfaction au travail et performance. Il est à noter que nous ne retrouvons pas le médiateur de la motivation dans la relation entre satisfaction au travail et performance au travail dans le modèle intégrateur de Judge *et al.* (2001).

Finalement, les méta-analyses de Judge *et al.* (2001) et de Parker *et al.* (2003) s'appuient sur la satisfaction au travail comme substitut du concept de bien-être au travail plus difficile à saisir et sur l'évaluation de la performance des salariés par leur supérieur hiérarchique pour la performance au travail.

Peu d'études mettent en relation le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Nous pouvons néanmoins citer les modèles développés par Danna et Griffin (1999), par Cotton et Hart (2003) ainsi que la thèse de Baron (2011).

3. LE MODÈLE DE DANNA ET GRIFFIN (1999)

Le modèle de Danna et Griffin (1999) de bien-être au travail, concept issu de la santé au travail mais aussi du concept de satisfaction, présente à la fois les antécédents et les conséquences du bien-être au travail.

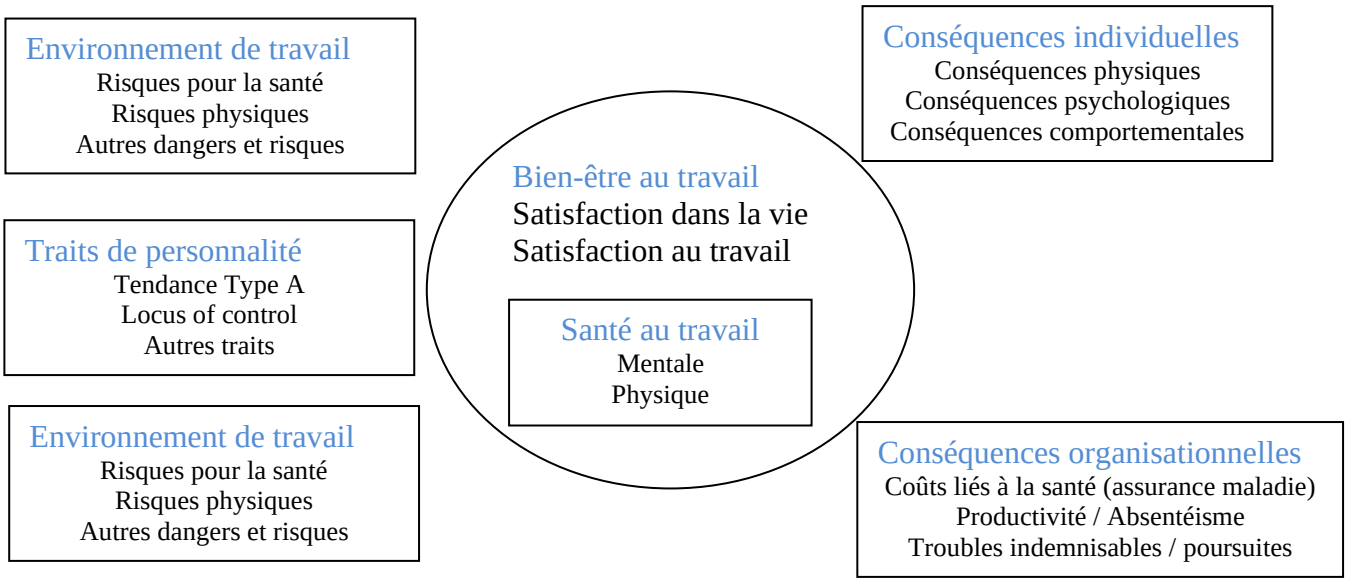


FIGURE 10 : SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : SYNTHÈSE DE LITTÉRATURE (DANNA & GRIFFIN, 1999) *(traduction personnelle)*

Parmi les conséquences organisationnelles, on peut noter :

- Les coûts liés à la santé (assurance malade) : Les entreprises américaines paieraient environ 30 % de la facture nationale de la santé en fournissant une assurance médicale à titre d'avantage social.

- La productivité / absentéisme : L'industrie américaine perdrait environ 550 millions de jours de travail par an en raison de l'absentéisme, avec un taux d'absentéisme lié au stress estimé à 54% (Elkin et Rosch, 1990). Le coût du remplacement du personnel coûte également cher, soit environ 700 millions de dollars par année. Johnson et Indvik (1997) a rapporté que la dépression clinique touche plus de 17,5 millions de personnes adultes chaque année, et une grande partie de ce phénomène a été attribuée au stress en milieu de travail. Ils ont aussi estimé ses coûts en 1990 à 43,7 milliards de dollars, l'absentéisme y contribuant à lui seul à hauteur de 12 milliards de dollars.

- Troubles indemnisables / poursuites : Un nombre croissant de maladies et de blessures ont été jugées indemnisables en vertu des lois sur l'indemnisation des accidents du travail, les réclamations pour maladies cardiovasculaires, les réclamations pour blessures causées par le stress au travail et les réclamations pour traumatismes cumulatifs ou troubles de mouvements répétés étant les plus courantes (McElveen, 1992).

Nous noterons que, dans le modèle de Danna et Griffin, le bien-être au travail aurait donc des conséquences sur la performance, au sens de la performance sociale telle que décrite dans le chapitre précédent.

4. LE MODÈLE DE COTTON ET HART (2003)

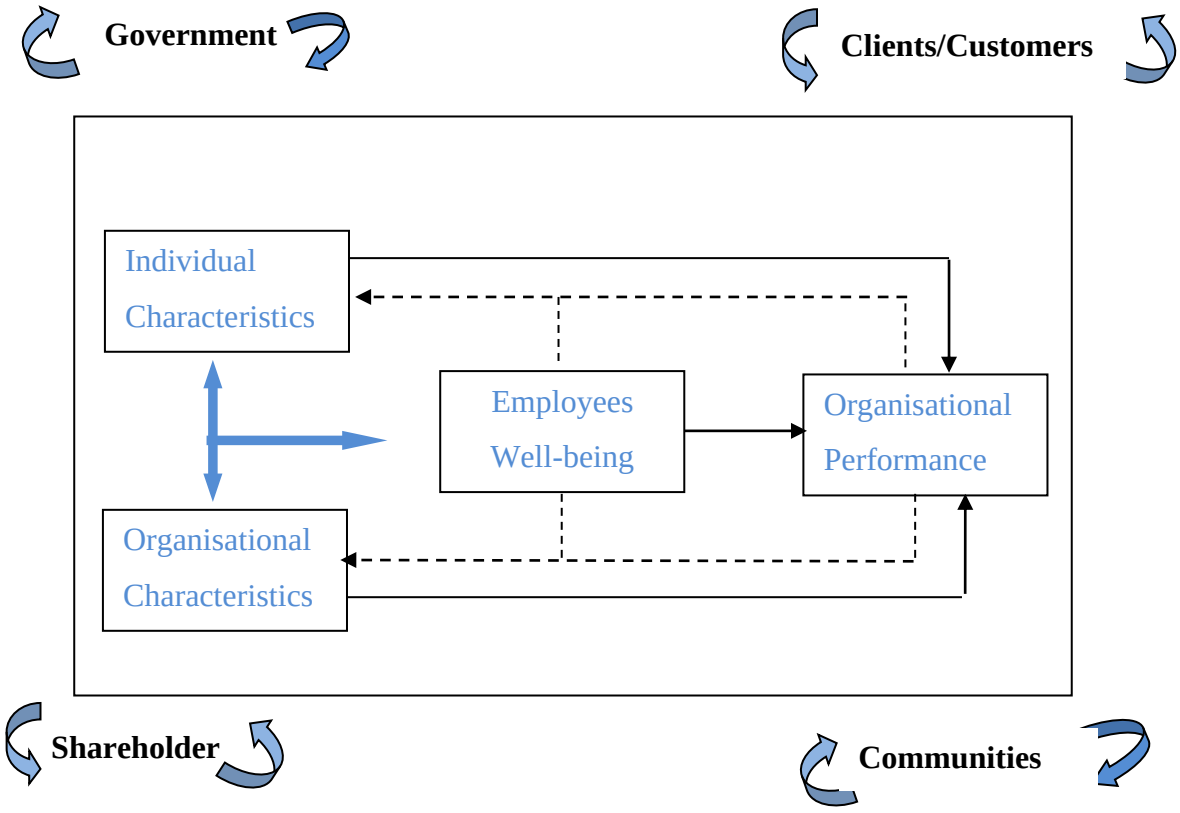
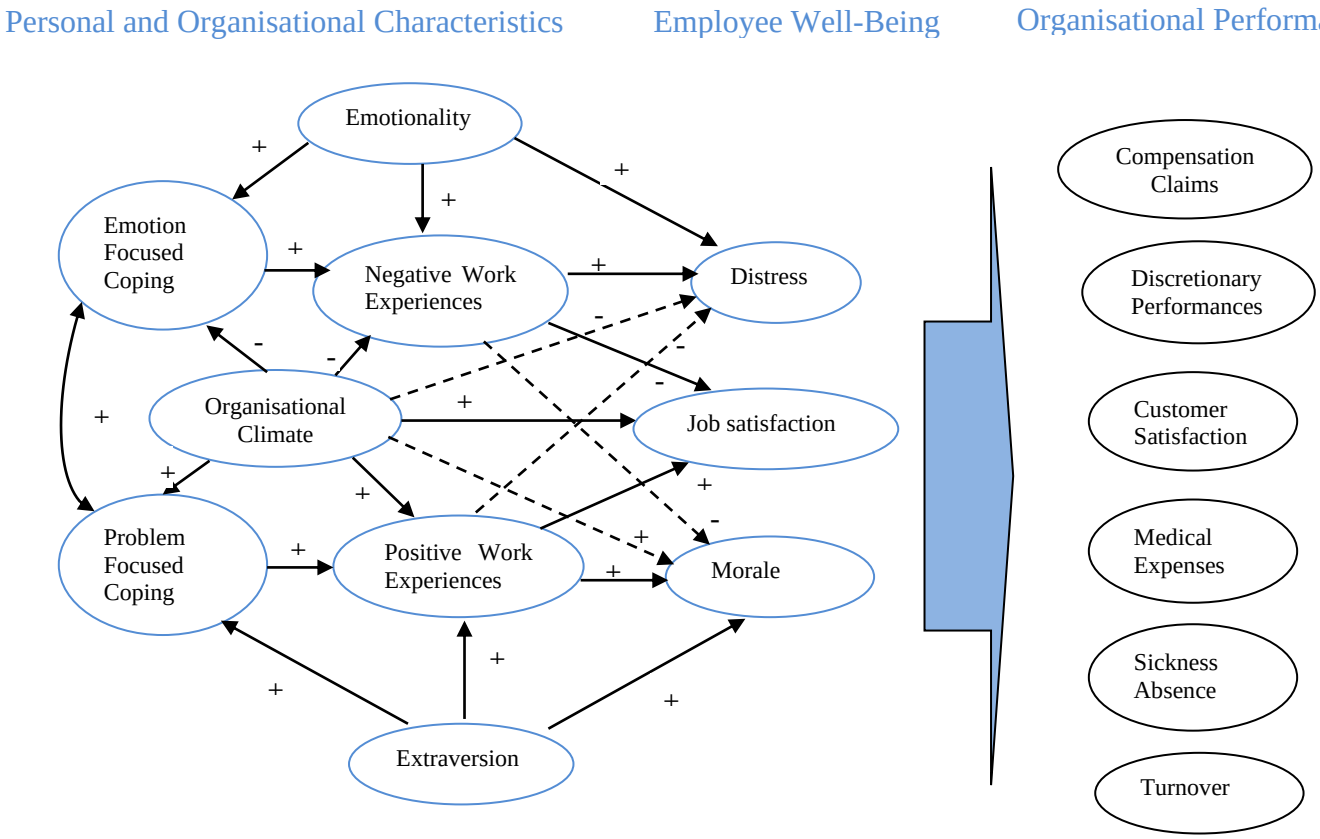


FIGURE 11 : MODÈLE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE ORGANIATIONNELLE DE COTTON ET HART (2003)

Le modèle de Cotton et Hart (figure 11) reconnaît d'une part la relation entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'organisation, mais aussi, que celles-ci avec le bien-être des salariés et la performance de l'organisation opèrent dans un contexte plus large tenant compte de l'environnement économique, des politiques gouvernementales, des autorités règlementaires mais aussi des attentes de la communauté au sens large.



("+" indique une relation positive ; "-" indique une relation négative ; les lignes en pointillés indiquent des relations possibles dont on s'attend à ce qu'elles soient relativement faibles)

FIGURE 12 : MODÈLE DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE DE COTTON ET HART (2003)

Cotton et Hart (2003) ont examiné les contributions relatives du climat organisationnel, des expériences d'emploi positives et négatives (facteurs de stress), de la personnalité et des stratégies d'adaptation aux niveaux de bien-être (stress et moral) chez un échantillon de policiers.

Cotton et Hart (2003) ont fait valoir le rôle central du climat organisationnel reflétant les comportements organisationnels de base qui sous-tendent les activités de l'organisation, les stratégies d'adaptation et les expériences de travail des employés. Le climat organisationnel reflète la perception qu'ont les employés de ce qui se passe dans leur journée de travail par opposition à leurs expériences de travail positives et négatives, qui reflètent leur charge de travail.

Selon les auteurs, le climat organisationnel contribue directement aux niveaux de bien-être, et indirectement par son influence sur les expériences de travail à la fois positives et négatives. Pour les auteurs, minimiser les comportements de retrait des employés peut influencer de manière significative la performance globale d'une organisation.

Ainsi, les auteurs ont montré les conséquences du bien-être des salariés sur la performance de l'entreprise, que ce soit, au travers du coût des dommages et intérêts, du coût de la productivité, des frais médicaux, des congés maladies et du roulement de personnel.

5. LE MODÈLE DE LA *HEALTHY WORK ORGANISATION* (WILSON *ET AL.*, 2004)

Wilson *et al.* (2004) proposent des indicateurs de santé et de bien-être au travail via leur modèle de l'organisation pour la santé (*Healthy Work Organisation*). Ce modèle étudie l'impact de la structure d'une organisation, de sa culture et de son fonctionnement sur la santé et le bien-être au travail et sur l'efficacité organisationnelle.

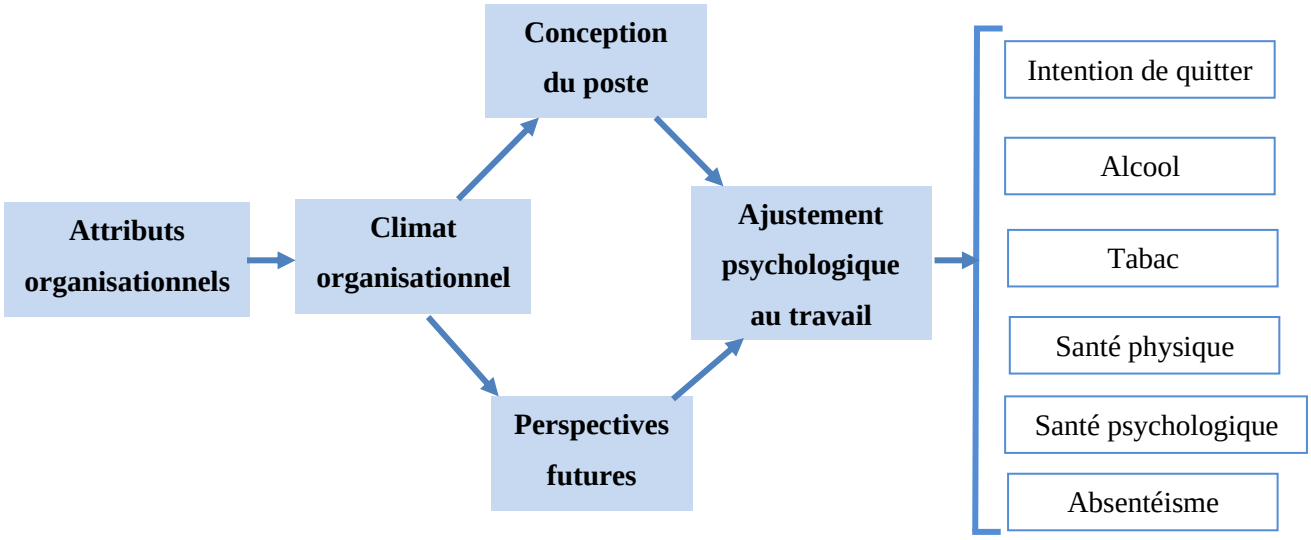


FIGURE 13 : MODÈLE DE LA HEALTHY WORK ORGANIZATION (WILSON ET *AL.*, 2004)

Les auteurs définissent une organisation du travail pour la santé comme étant « *une organisation caractérisée par des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs pour maximiser le bien-être des employés et la productivité fournissant des emplois bien conçus et riches de sens, un environnement social et organisationnel soutenant, des opportunités de carrière accessibles et équitables et une amélioration de l'articulation travail-vie privée »* (Wilson *et al.*, 2004).

Parmi les caractéristiques de cette organisation retenue pour leur modèle, les auteurs ont identifiés les indicateurs de santé et de bien-être au travail. Ils correspondent aux comportements à risque pour la santé (alcoolisme et consommation de tabac), comportements de retrait (intention de quitter l'entreprise et absentéisme), à l'état de santé physique auto-rapporté et à la santé psychologique (dépression, stress somatique, angoisse).

6. LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES COÛTS CACHÉS (SAVALL ET ZARDET, 2008)

Au sein de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations), Savall et Zardet ont développé un modèle et des outils de « management socio-économique » visant à améliorer simultanément la performance économique et la performance sociale. Ce management socio-économique consiste à mobilier le potentiel humain.

Afin d'atteindre une **performance économique durable**, le modèle suggère d'identifier et **réduire les dysfonctionnements** au sein de l'entreprise (conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, …) en **améliorant les structures** (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques, mentales) et **les comportements** (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, groupes de pression et collectifs) afin de **baisser les coûts cachés** (absentéisme, accident du travail et maladies professionnelles, rotation du personnel, non-qualité des produits, sous-productivité directe) (voir figure 14).

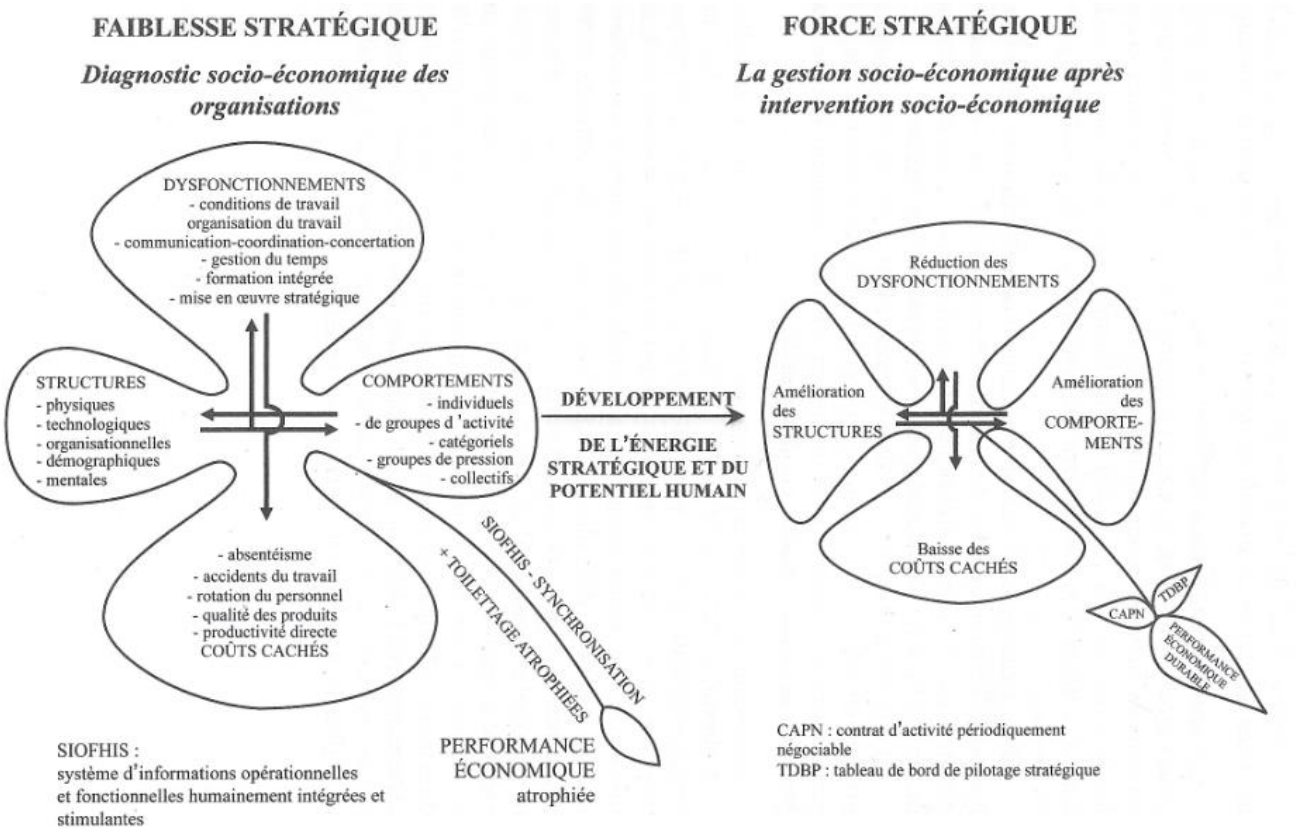


FIGURE 14 : DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE (SAVALL ET ZARDET, 2008)

Cette stratégie sous-entend de renoncer à des stratégies de maximisation des résultats immédiats et de performance économique à court terme, pour affecter une partie des ressources humaines de l'entreprise à des activités de création de potentiel, comme des actions de développement commercial, d'innovation technologique et socio-organisationnelle.

Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Teneau *et al.* (2011), l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.

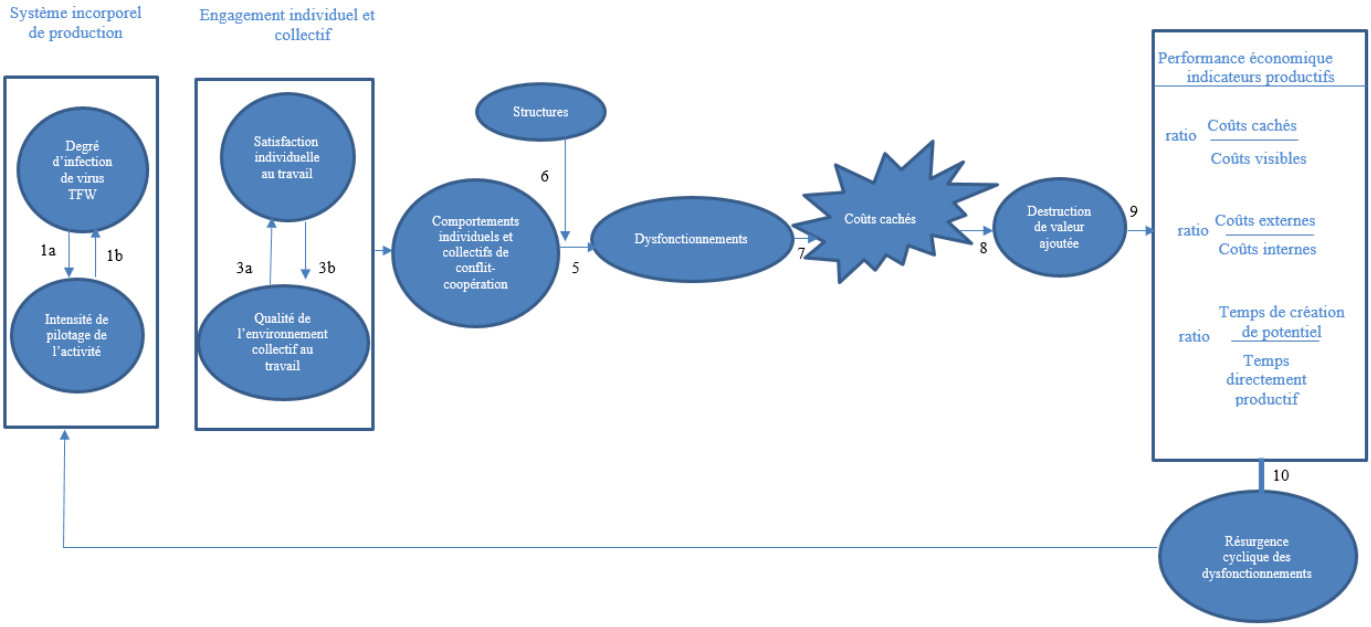


FIGURE 15 : MODÉLISATION DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES COÛTS CACHÉS (SAVALL ET ZARDET, 2013)

Le système incorporel de production (SIP) de l'organisation, composé du virus TFW (Taylorisme-Fayolisme-Weberisme) et de l'intensité de pilotage de l'activité, a une incidence sur l'engagement individuel et collectif des acteurs au travail (satisfaction au travail et qualité de l'environnement au travail). Cela influence les comportements de conflit - coopération des individus et des équipes, source des dysfonctionnements nés de l'interaction avec les structures de l'organisation. Les dysfonctionnements engendrent des coûts cachés, c'est-à-dire de la destruction de valeur ajoutée qui affecte négativement la performance financière de l'organisation, à savoir l'équilibre budgétaire des organisations à but non lucratif ou le niveau de profit des entreprises (Savall et Zardet, 2013) (voir figure 15).

Pour les auteurs, la performance économique durable d'une organisation provient d'une utilisation rationnelle à court et long termes de ses ressources, prenant en compte des critères psycho-sociologiques et anthropologiques dans la définition de son activité économique. Deux éléments composent la performance économique durable : les résultats immédiats et la création de potentiel.

Les résultats immédiats désignent coûts et performances visibles repérés et évalués par les acteurs ; il s'agit souvent desdits résultats économiques à court terme, tels qu'ils apparaissent

dans les états financiers annuels de l'entreprise. La création de potentiel correspond à l'investissement autofinancé qui aura un impact positif sur la performance économique future.

Si ce modèle ne relie pas directement le bien-être au travail et la performance de l'entreprise, il relie la satisfaction au travail avec la qualité de l'environnement au travail à la performance économique de l'entreprise par l'intermédiaire des coûts cachés.

7. LE MODÈLE DU HAPPY PRODUCTIVE WORKER (STAW, 1986 ; WRIGHT ET CROPANZANO, 2004)

Staw (1986) est à l'origine du modèle du « *happy productive worker* ». Pour l'auteur, la question est de savoir comment manager une organisation afin que ses employés soient heureux et productifs.

Avec le modèle du « *happy productive worker* », la performance globale est conçue comme dépendant directement des performances individuelles, elles-mêmes étroitement liées au degré de motivation, d'implication et de satisfaction des salariés.

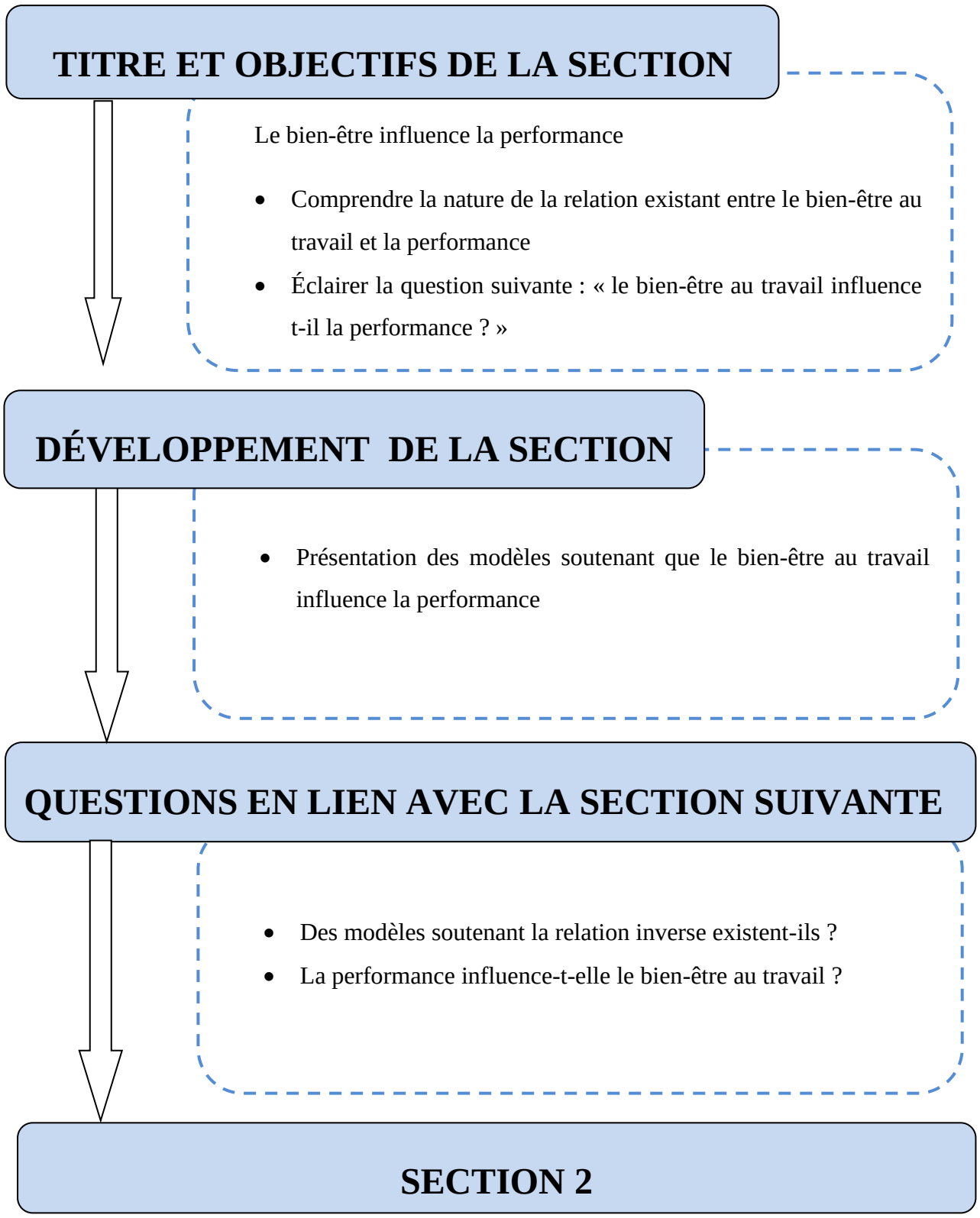
En effet, ce modèle part du principe qu'un travailleur heureux serait aussi un travailleur plus performant et apporterait davantage de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur de l'organisation.

Pour Wright et Cropanzano (2004), alors que la thèse du « happy productive worker » a fait l'objet de nombreuses recherches, l'incertitude demeure quant à la qualité du lien entre travailleurs heureux et travailleurs productifs.

Les implications de ce lien sont, pour Zelenski *et al.* (2008), considérables pour la stratégie, la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des conditions de travail.

Dans le domaine de la santé psychologique, plusieurs auteurs postulent que l'amélioration de la santé individuelle contribue à la performance individuelle, et donc, *in fine*, à la performance organisationnelle (Nelson et Simmons, 2003 ; Michie et West, 2004).

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3 – SECTION 1



SECTION 2 : LA PERFORMANCE INFLUENCE LE BIEN-ÊTRE

Alors que la plupart des chercheurs, s'intéressant au bien-être au travail et à la performance, étudient la relation du bien-être sur la performance, d'autres chercheurs suggèrent que ce soit la performance qui soit source de bien-être.

1. LE MODÈLE DE LAWLER ET PORTER (1967)

Le modèle de Lawler et Porter (1967) postule que la performance mène à la satisfaction au travail. Se basant sur la « *Path-Goal Theory* », ce modèle avance que les employés sont motivés à faire des choses qui auront en retour des conséquences favorables à leur égard. Ainsi, les conséquences positives provenant d'une bonne performance sont ce qui rendrait les salariés satisfaits.

Dans une perspective organisationnelle, une étude longitudinale a également montré que la performance financière de l'organisation prédisait la satisfaction au travail des salariés et non l'inverse (Schneider *et al*., 2003).

2. LA THÈSE DE BARON (2011)

La thèse de Baron (2011) s'inscrit dans la continuité du modèle de Lawler et Porter (1967). Pour Baron (2011), « il n'y a pas de lien évident entre le bien-être et l'efficacité, et encore moins entre le bien-être (des travailleurs) et la performance (de l'entreprise). Comme il y a du travail qui ne produit pas de valeur, il y a des salariés en situation de risque (voire en mauvaise santé) qui sont « *efficaces* ». Il peut même y avoir des salariés en « *bien-être* » qui ne sont ni efficaces ni performants, surtout si leur « *bien-être* » est fonction d'un « *mix combinant des rémunérations très élevées, une protection en béton et des rythmes de travail faibles* ». De plus, « *la finalité de l'entreprise n'est pas le bien-être de ses salariés, mais la satisfaction de ses clients et le profit de ses actionnaires. Le bien-être des salariés peut être un choix d'objectif de certains chefs d'entreprise, le résultat d'un rapport de force ou une des contreparties de la coopération* » (Baron, 2011).

La recherche de performance et celle de la santé ou du bien-être sont conflictuelles et sont sujettes à des logiques contradictoires qui amènent à des arbitrages délicats. D'un côté, la recherche de performance peut conduire à « *réduire les coûts du travail (les espaces alloués au travail, la densification des temps, la précarité des statuts…)* ». De l'autre, la recherche de la santé « *recouvre non seulement l'intégrité physique (accidents du travail), l'absence de maladie et la prévention des risques professionnels « physiologiques », mais également le harcèlement, le stress et les risques psychosociaux (RPS)* » (Baron, 2011).

Baron propose de « *faire de la performance du travail du salarié une des conditions de son bien-être* ». Selon lui, cette proposition d'inversion du sens de la relation entre bien-être et performance permet de :

- prendre en compte le besoin d'utilité et de réalisation de soi par le travail,
- sortir d'un raisonnement sur le « bien-être qui coûte » comme valeur d'option, au profit d'une compréhension en termes de rétribution,
- dépasser le raisonnement d'une souffrance qui serait « de la faute des salariés qui sont trop petits pour les exigences de leur travail » (Clot, 2008),
- faire du bien-être une contrepartie de l'obtention de la coopération et une rétribution d'un travail autonome qui l'exige.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3 – SECTION 2

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

La performance influence le bien-être

- Comprendre la nature de la relation existant entre le bien-être au travail et la performance
- Éclairer la question : « la performance influence-t-elle le bien-être au travail ? »

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Présentation des modèles soutenant que la performance influence le bien-être

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Etant donnée la controverse de la relation entre les deux concepts, le bien-être au travail et la performance ne peuvent-ils pas avoir une relation autre qu'une relation causale unidirectionnelle ?

SECTION 3

SECTION 3 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : UNE RELATION COMPLEXE

Au vu des deux sections précédentes, la question du sens du lien de causalité entre bien-être au travail et performance ou entre performance et bien-être au travail se pose. Nous exposerons, dans cette section, les travaux dépassant le clivage relatif au sens du lien entre bien-être au travail et performance.

1. BIDIRECTIONNALITÉ OU CURVILINÉARITÉ

Leclerc *et al. (*2014) se sont précisément interrogés sur la question de la bidirectionnalité de la relation entre bien-être au travail et performance ou plus précisément entre la santé psychologique et la performance au travail.

Dans la continuité de la méta-analyse de Riketta (2008) dont la conclusion est que les attitudes au travail prédisent davantage la performance que l'inverse, les travaux de Leclerc *et al. (*2014), concluent qu'une meilleure santé psychologique au travail, plus particulièrement un fort bien-être (sérénité) et une faible détresse (irritabilité-agression) dans nos relations avec autrui, permet de mieux performer dans le temps.

Bien performer peut aussi favoriser le bien-être psychologique ressenti envers soi (sérénité) et les autres (harmonie sociale). Les résultats de leur recherche *« suggèrent que la santé psychologique et la performance s'influencent mutuellement, soutenant l'idée que la direction de la causalité soit bidirectionnelle* » (Leclerc *et al.*, 2014, p.364)

Delobbe et De Hoe (2012) suggèrent, dans leurs pistes de recherche, d'étudier la possible relation curvilinéaire entre bien-être au travail et productivité. « *Jusqu'à un certain seuil, un meilleur bien-être au travail irait de pair avec un accroissement de la productivité, conformément au modèle du « happy-productive worker ». Mais à partir d'un certain seuil, un accroissement de la productivité serait associé à une détérioration des conditions de travail et du bien-être.* » (Delobbe et De Hoe, 2012)

La question qu'il se doit d'être posée est : **Doit-on considérer l'expérience de bien-être comme le moteur principal de la performance ou l'expérience d'une performance comme moteur du bien-être au travail ?**

2. LES RÉPONSES DES ENTREPRISES

Au-delà de ces considérations théoriques sur la question du sens du lien entre bien-être au travail et performance, les trois paragraphes suivants dédiés, tout d'abord, au rapport Lachmann *et al.* (2010), ensuite au capital humain et enfin à la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) peuvent être considérés, de manière plus pragmatique, comme des réponses des entreprises aux besoins de concilier bien-être au travail et performance plus qu'à la question du sens du lien entre les deux concepts.

2.1. LES PROPOSITIONS DU RAPPORT LACHMANN *ET AL*. (2010)

Le rapport « *Bien-être et efficacité au travail* », de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud présenté en janvier 2010 au Premier Ministre François Fillon, marque un pas significatif dans la promotion du bien-être avec des nouveaux enjeux de responsabilité des entreprises qui dépassent la seule prévention du stress.

Pour les auteurs, il s'agit pour les entreprises « *d'une démarche à la fois sociale et économique car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Travail et santé entretiennent même une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité ; d'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle.* » On retrouve ici l'idée de la bidirectionnalité, cette fois, entre travail et santé.

Ce rapport établit dix propositions afin de concilier « bien-être au travail » et « efficacité au travail » :

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.
3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé. Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
5. La mesure induit les comportements. Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
6. Préparer et former les managers au rôle de manager. Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficientes.
8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.

Ce rapport se veut finalement apporter une liste de propositions concrètes visant à concilier le bien-être des salariés et la performance au sens de l'efficacité au travail.

2.2. LE CAPITAL HUMAIN

Les travaux fondateurs des économistes Schultz (1959, 1961) et Becker (1962, 1975, 2002) dans les années 1960, définissent le capital humain comme un stock de ressources détenu par les individus, valorisable en fonction de leurs décisions personnelles d'investissement en termes de formation ou de mobilité, ou encore en lien avec leur santé.

Le concept de capital humain a été largement diffusé par Becker (1975, 1993), connu pour ses travaux visant à élargir le champ de l'analyse micro-économique à de nombreux comportements humains. Gary Becker recevra, en 1992, le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain. L'originalité de cette théorie est d'étendre le raisonnement micro-économique, déjà éprouvé à propos du capital financier ou physique, au capital humain, c'est-à-dire aux connaissances et aptitudes des individus. Tout comme le capital financier ou physique, le capital humain est considéré comme un capital pouvant s'acquérir (par l'éducation), se préserver et se développer (par la formation continue, la médecine et la prévention) et donner des dividendes (sous la forme d'une augmentation de la productivité du détenteur).

Les sciences de gestion ont investi ce concept issu de l'économie dans les années 1980 notamment avec les travaux de Flamholtz et Lacey (1981) qui ont analysé les politiques de gestion des ressources humaines à travers ce concept innovant et prometteur mais dont la définition est loin d'être stabilisée et dont l'usage reste controversé par l'assimilation de l'humain à une forme de capital. Du côté des dirigeants d'entreprise, malgré leur intérêt pour le concept, ils préfèrent satisfaire à court terme les actionnaires, se retrouvant freinés par le caractère difficilement évaluable du capital humain (Liu *et al.*, 2013).

Le domaine du management stratégique à travers le capital humain a été investigué par Lepak et Snell (1999) dont les travaux proposent un éclairage nouveau des pratiques de management stratégique au travers de la valeur et la rareté du capital humain.

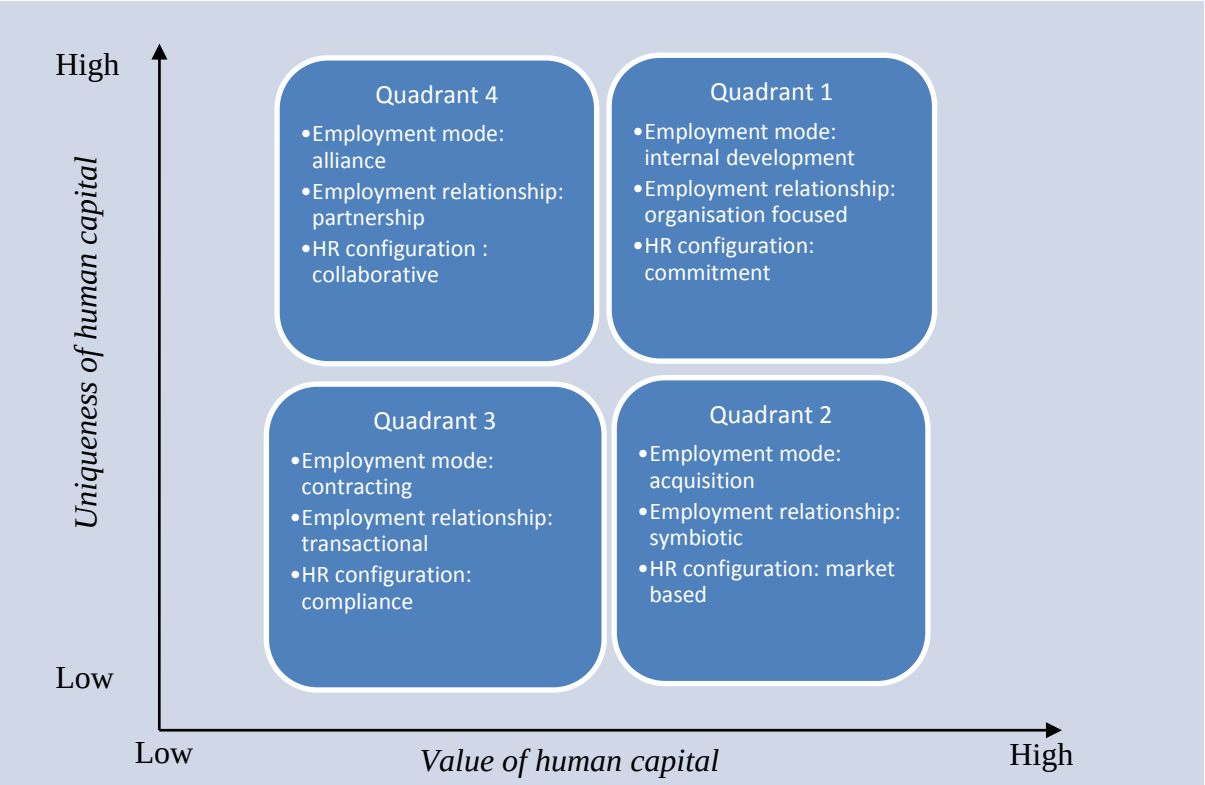


FIGURE 16 : LA CARTE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DU CAPITAL HUMAIN DE LEPAK ET SNELL (1999)

La carte du management stratégique du capital humain de Lepak et Snell (1999) est une matrice à quatre quadrants départagés par deux axes : celui de la valeur du capital humain et celui de la rareté du capital humain.

Les quatre quadrants correspondent à quatre pratiques différenciées :

- *quadrant 1* : le développement interne du capital humain est pratiqué lorsque l'entreprise lui accorde de la valeur et reconnaît sa rareté. L'objectif ici est de fidéliser les salariés pour éviter tout transfert de valeur ajoutée aux concurrents en favorisant la loyauté et l'implication de ses salariés,
- *quadrant 2* : l'acquisition du capital humain est pratiquée dès lors que l'entreprise recrute des compétences accessibles sur le marché à un coût moindre,
- *quadrant 3* : la contractualisation du capital humain est pratiquée lorsque le capital humain a peu de valeur et n'est pas unique. L'objectif ici est de payer le moins cher possible une compétence facile à trouver sur le marché et considérée comme peu stratégique,
- *quadrant 4* : l'alliance du capital humain est pratiquée lorsque les compétences sont hautement spécifiques et par conséquent difficilement valorisable.

Dans leur ouvrage intitulé « Capital humain : entre performance et bien-être au travail », Goujon-Belghit, Trébucq, Bourgain et Gilson (2019) mettent en avant le lien entre d'une part, le capital humain et la performance globale et d'autre part entre le capital humain et le bien-être au travail ou plus précisément la santé au travail.

D'un côté, les auteurs soulignent que nombre de recherches confortent l'idée d'un capital humain comme porteur d'un avantage compétitif (Barney et Wright, 1998 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Karolewicz, 2000 ; Coff et Kryscynski, 2011 ; Ployhart et Moliterno, 2011). D'un autre côté, le lien entre capital humain et santé au travail est abordé au travers de deux modèles d'analyse : le modèle systémique sous jacent à l'inventaire systématique de qualité de vie au travail (ISQVT) et le modèle de conservation des ressources (COR). Le premier modèle montre que l'établissement de conditions favorables à l'atteinte des objectifs d'accomplissement que se fixent les employés mobilise leur propre capital humain et permet sa valorisation par l'entreprise. La mobilisation du modèle COR permet d'étudier la détérioration des ressources au travail liée à l'incertitude qui expose à la souffrance.

Finalement, le capital humain interroge sur la conciliation possible entre performance globale et santé au travail.

2.3. LA DÉMARCHE RSE

Alors que la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) n'est pas un concept nouveau dont la paternité semble attribuée à Bowen (2013), la RSE « *apparaît comme une innovation importante dans la gestion des entreprises répondant à de très nombreuses attentes, individuelles et collectives* » (Igalens et Gond, 2018, p.122) et « *occupe de plus en plus de place dans les stratégies déployées par les entreprises* » (Golli et Yahiaoui, 2009, p.139).

Même si, tout comme le bien-être au travail, la RSE ne fait pas l'objet de consensus quant à sa définition, nous pouvons tout de même rapporter la définition de la RSE donnée en 2001 par la Commission européenne dans son livre vert « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », à savoir : «*l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes*».

Pour Caroll (1991), la RSE renvoie aux obligations des entreprises qui s'étendent des responsabilités économiques aux responsabilités philanthropiques en passant par les responsabilités éthiques et légales (voir figure 17).

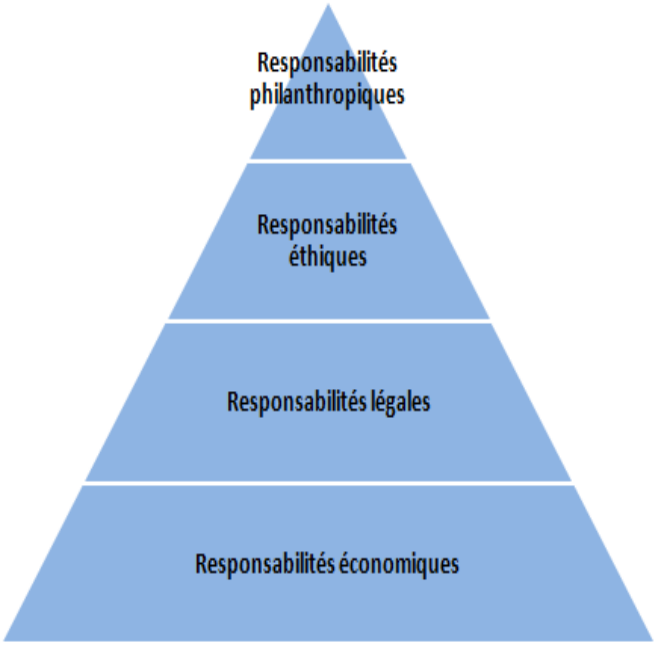


FIGURE 17 : LA PYRAMIDE DE LA RSE (CAROLL, 1991) *(traduction personnelle)*

Concernant les outils de mesure de la RSE utilisés dans les entreprises, la norme ISO 26000 intitulée «*Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*» semble adoptée par la plupart des entreprises. Cette norme traite de six questions centrales : 1. la gouvernance de l'organisation ; 2. les Droits de l'homme ; 3. les relations et conditions de travail ; 3. l'environnement ; 4. les bonnes pratiques des affaires ; 5. les questions relatives aux consommateurs ; 6. l'engagement sociétal.

Adopter la « démarche RSE » au sein de l'entreprise peut contribuer à sa notoriété et sa marque employeur et peut être un fort levier d'attractivité et de fidélisation de ses collaborateurs. En effet, « *la fierté de travailler dans une entreprise assumant sa RSE présente des avantages : elle participe à l'estime de soi du salarié et elle est susceptible de favoriser des comportements d'engagement personnel.* » (Igalens et Gond, 2018, p.118).

Finalement, la démarche RSE interroge sur la conciliation possible entre des considérations économiques et des considérations plus morales et philanthropiques.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3 – SECTION 3

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Bien-être et performance : une relation complexe

- Approfondir la nature de la relation existant entre le bien-être au travail et la performance
- Éclairer la question suivante : « le bien-être au travail et la performance ne peuvent-ils pas avoir une relation autre qu'une relation causale unidirectionnelle ? »

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- La relation controversée entre le bien-être au travail et la performance semble bien plus complexe qu'une relation causale unidirectionnelle
- Présentation des réponses pragmatiques des entreprises à la conciliation du bien-être et de la performance

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Face à la controverse avérée relative à la relation qu'entretiennent le bien-être au travail et la performance, quelle représentation ont les acteurs au sein de l'entreprise des deux concepts et de leur relation ?

PARTIE 2

SYNTHÈSE CHAPITRE 3

En synthèse, la relation entre bien-être et performance est complexe et fait l'objet de nombreux débats entre les chercheurs. Le sens et la nature causale du lien entre les deux concepts intéressent nombre d'entre eux mais aucun consensus ne semble avoir été trouvé.

Le tableau 12 reprend de manière synthétique les arguments relatifs aux hypothèses de causalité dans la relation entre « Bien-être au travail » (BET) et « performance » (Perf).

Hypothèse de causalité	**Nature de la relation entre BET et Perf.**	
	Relation linéaire	
	Lien positif	*Lien négatif*
BET ⇒ Perf	Le BET permettrait une motivation des salariés qui contribuerait à une augmentation de la performance	Le BET entraînerait l'oisiveté des salariés qui amènerait à une baisse de la performance
Perf ⇒ BET	La performance avérée de l'entreprise permettrait d'investir sur le BET.	La demande en performance entraînerait une intensification du travail et une dégradation des conditions de travail qui nuiraient au BET
BET ⇔ Perf	Il y aurait une synergie positive entre BET et performance (cercle vertueux).	Il y aurait une synergie négative entre BET et performance (cercle vicieux).
	Relation inexistante	
BET Ø Perf	Le BET et la performance ne seraient pas liés.	
	Relation complexe	
BET ? Perf	La relation entre BET et performance ne serait pas linéaire mais plus complexe	

TABLEAU 12 : SYNTHÈSE DES ARGUMENTS ET RELATIONS POSSIBLES ENTRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

La plupart des études recensées considèrent a priori que c'est le bien-être au travail qui influence la performance. La relation inverse est suggérée par Baron (2011) et, un nombre très limité d'études ont testé les deux directions causales possibles dans une même étude. Ainsi, Cropanzano et Wright (1999) et Leclerc *et al.* (2014) ont vérifié la bidirectionnalité entre la performance individuelle et le bien-être psychologique de façon longitudinale. Les conclusions tendent à démontrer que c'est davantage le bien-être qui favorise la performance que l'inverse même si la performance peut influencer le bien-être mais dans une moindre mesure.

Enfin, nous avons constaté que les entreprises traitent de la question du bien-être au travail et de la performance à partir d'autres concepts, à savoir, les propositions du rapport Lachmann *et al.* (2010) (entre santé ou bien-être au travail et efficacité), le capital humain (entre santé ou bien-être au travail et performance) ou bien la démarche RSE (entre responsabilités économiques et responsabilités philanthropiques).

CONCLUSION PARTIE 1

Notre état de l'art nous a permis de dresser un panorama des différentes approches existantes éclairant ainsi notre compréhension des deux notions que nous mobilisons, « le bien-être au travail » et « la performance ».

Ensuite, il s'agit également d'analyser l'articulation entre nos deux concepts.

Il apparaît, tout d'abord, que les deux concepts étudiés font l'objet de nombreuses études. Les chercheurs en sciences de gestion s'y intéressent particulièrement tant les enjeux sous-jacents sont nombreux de par les implications managériales et opérationnelles concernées. Pourtant, les concepts de « bien-être au travail » ou bien de « performance » apparaissent comme des concepts flous dont les définitions ne font pas l'objet de consensus. Les chercheurs s'entendent néanmoins sur le fait que les deux concepts étudiés sont multidimensionnels. Il nous est également apparu que ces deux concepts ne sont pas stabilisés à ce jour et continuent d'évoluer avec le temps.

Nous avons ensuite restitué les études relevant de l'analyse conjointe du bien-être au travail, d'une part, et de la performance, d'autre part. Leur nombre se réduit considérablement. La plupart des études concernent l'influence du bien-être au travail sur la performance, ou plus précisément l'influence de la satisfaction au travail sur la performance. L'utilisation de concepts connexes, de manière interchangeable est légion, que ce soit du bien-être au travail (avec la satisfaction au travail, la santé au travail, la qualité de vie, l'engagement, …) ou de la performance (avec l'efficacité, l'efficience, la rentabilité, la performance individuelle, financière, économique, sociale, globale).

Nous pouvons conclure que la relation entre les deux concepts, que ce soit au niveau de sa nature ou de sa directionnalité, fait l'objet de nombreux débats.

Nous avons enfin relaté trois démarches concrètes et pragmatiques dont, selon nous, les entreprises semblent s'approprier afin de se saisir, de près ou de loin, de la question « comment concilier bien-être au travail et performance ? ». Il s'agit des propositions du rapport Lachmann *et al.* (2010), du capital humain et de la démarche RSE.

Les différents constats relatifs aux nombreux questionnements quant à la relation qu'entretiennent le bien-être au travail et la performance nous ont incités à effectuer une analyse qualitative exploratoire afin de saisir la représentation qu'ont les acteurs au sein de l'entreprise des deux concepts et de leur relation. C'est l'objet du chapitre suivant.

PARTIE 2 :
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION PARADOXALE



INTRODUCTION PARTIE 2

La revue de littérature réalisée dans la première partie de ce travail sur les deux concepts mobilisés nous a permis de mettre en exergue la divergente de résultats des travaux concernant le sens et la nature du lien entre le bien-être au travail et la performance.

L'objectif de cette seconde partie consiste en l'approfondissement du sens et de la nature du lien entre bien-être au travail et performance.

Ainsi, le **chapitre 4** est consacré à la réalisation d'une étude qualitative afin de saisir la représentation qu'ont les acteurs au sein de l'entreprise de la relation entre les deux concepts de bien-être au travail et de performance. Les conclusions de cette étude nous invitent à faire évoluer notre cadre théorique vers la théorie des paradoxes organisationnels.

Le **chapitre 5** est dédié à la relation paradoxale entre le bien-être au travail et la performance. Ce chapitre repositionne notre cadre théorique et présente notre démarche méthodologique avec notamment la construction de l'objet de recherche et le positionnement épistémologique.

CHAPITRE 4 : REPRÉSENTATION SOCIALE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE

PARTIE 2 **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION PARADOXALE**

Chapitre 4

REPRÉSENTATION SOCIALE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE

- **SECTION 1 : MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE QUALITATIVE**

1. Présentation du terrain de recherche
2. Techniques de collecte utilisées
   - 2.1. L'observation in situ
   - 2.2. Les entretiens semi-directifs
3. Méthode de l'analyse qualitative
   - 3.1. Une analyse des représentations sociales des salariés
   - 3.2. Analyses réalisées et Protocole suivi

- **SECTION 2 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE**

1. La caractérisation du bien-être au travail (attributs, antécédents et conséquences)
2. La caractérisation de la performance (attributs, antécédents et conséquences)
3. Intersection, lien et associations

INTRODUCTION CHAPITRE 4

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'étude qualitative réalisée. Il a fait l'objet d'une communication au congrès de l'AGRH 2018 à Lyon et en deuxième tour de révision pour un article dans la revue @GRH.

Pour commencer (**section 1**), nous exposons la méthodologie suivie. Ainsi, nous détaillons ici notre terrain de recherche, les techniques de collecte utilisées notamment les entretiens semi-directifs ainsi que la méthode de l'analyse qualitative suivie, à savoir une analyse des représentations sociales des salariés au travers d'analyses thématique et lexicale.

Ensuite (**section 2**), nous présentons les résultats de cette étude en trois temps. Tout d'abord, sont exposés les résultats relatifs à la caractérisation du bien-être au travail. Nous poursuivons avec les résultats relatifs à la caractérisation de la performance. Nous terminons avec les intersections, liens et associations concernant la relation entre bien-être au travail et performance.

SECTION 1 : MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE QUALITATIVE

1. PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

Notre premier terrain de recherche est naturellement celui où nous réalisons notre CIFRE au sein du Groupe RESSIF.

Le GIE RESSIF est un groupement d'intérêt économique d'envergure nationale composé de onze services sociaux interentreprises, deux services infirmiers inter-entreprise, un cabinet d'audit psycho-social et une structure spécialisée dans la prévention des risques psychosociaux.



FIGURE 18 : LES 11 SERVICES SOCIAUX DU GIE RESSIF PRÉSENTS SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

À fin décembre 2018, l'effectif du groupe RESSIF était de 620 salariés dont 400 assistants sociaux et 120 infirmières du travail et son chiffre d'affaires de 41M€.

Les onze services membres fondateurs du réseau ont pour activité de missionner des assistants de service social diplômés d'État auprès d'entreprises afin de mettre en place des permanences sociales. L'assistant social sur le site de l'entreprise accompagne les salariés confrontés à des difficultés personnelles et/ou professionnelles, en tenant compte de l'environnement et des contraintes de l'entreprise. Parmi ces services membres fondateurs, trois d'entre eux proposent également aux entreprises des prestations de service infirmier assurées par des infirmiers de santé au travail diplômés d'état.

Types d'activités	Personnels concernés	Missions
Service social en entreprise	Assistants sociaux	- Aider les salariés à résoudre plus vite et plus efficacement les problèmes personnels et professionnels qui se posent à eux - Apporter un appui technique à l'entreprise, en assurant la gestion de dossier à forte implication sociale et en complémentarité des missions des ressources humaines
Expertise sociale spécifique	Psychologues du travail, assistants sociaux du travail, infirmiers d'entreprise	- Inaptitude au travail/handicap - Situations de crise / prévention des risques psychosociaux - Problématiques spécifiques : accompagnement au départ à la retraite et aide à la constitution de dossiers de fin de carrière, absentéisme, harcèlement, addiction, accompagnement à la cessation d'activité
Service infirmier en entreprise	Infirmières	- Développer santé et bien-être au travail - Participer à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques du travail pour la santé

TABLEAU 13 : TYPES DE MISSIONS DÉVELOPPÉES AU SEIN DU GROUPE RESSIF

La structure GIE organise et coordonne la mise en place de contrats nationaux dont les prestations sont assurées par les services membres et centralise des projets communs à l'ensemble des services comme par exemple la démarche qualité. Elle a pour mission de mutualiser les moyens de ses membres et de porter des projets communs et de proposer à des entreprises nationales des prestations de service social ou infirmier.

Le service social en entreprise accompagne ainsi les salariés pour faciliter l'adaptation réciproque des hommes et de leur milieu de travail.

Depuis 2010, RESSIF et ses services membres se sont engagés dans une démarche qualité qui a trouvé sa concrétisation avec l'obtention de la certification ISO 9001 en 2013.

Depuis 2017, parallèlement à la mission de recherche que nous menons, le GIE RESSIF a revu sa charte graphique afin de la mettre en adéquation avec ses convictions : « le bien-être au travail pour améliorer la performance ».



FIGURE 19 : LOGO DE RESSIF

Ce changement de logo s'inscrit totalement dans la stratégie de RESSIF qui consiste à mettre en avant le lien entre la nature de leurs prestations et les effets de celles-ci en entreprise. Tout comme pour notre recherche, cette étape importante traduit le souhait de RESSIF de répondre à leurs nouveaux interlocuteurs dans les entreprises, à savoir les Directeurs des Achats, supplantant les Directeurs des Ressources humaines autrefois décisionnaires de l'achat de ce type de prestations. En effet, les arguments commerciaux face à des Directeurs des Achats sensibles aux éléments de retour sur investissement de l'achat d'une prestation sont complètement différents de ceux face à des Directeurs des ressources humaines au prise

quotidienne avec les enjeux de santé au travail, de qualité de vie au travail voire de bien-être au travail.

2. TECHNIQUES DE COLLECTE UTILISÉES

2.1. L'OBSERVATION IN SITU

Afin de se saisir de notre objet de recherche, nous avons tout d'abord eu recours à l'**observation *in situ***. Cette technique de collecte de données permet au chercheur d'observer directement des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée (Baumard *et al.*, 2007 ; Journé, 2012). Cette technique nous a permis de comprendre les difficultés rencontrées par les salariés en situations de travail faisant appel à RESSIF.

Notre lieu de travail quotidien basé à Marseille se situe dans les mêmes locaux que trois assistantes sociales du service d'ACTIS[15]. Nous nous sommes également rendue dans deux services sociaux, celui d'ACTIS basé à Lyon, et celui de CSIERESO[16] basé près de Toulouse, où nous avons passé, dans chacun, une journée complète à observer. Nous avons ainsi rencontré les assistants sociaux nous parler de leur travail, nous avons assisté à des échanges entre eux parlant des difficultés rencontrées dans l'exercice de leur fonction.

Nous avons regretté de ne pas avoir pu accompagner un assistant social en entreprise pour assister à un entretien avec un salarié en difficulté. La déontologie de l'assistant social relatif à la confidentialité des échanges et la peur que ma présence perturbe l'échange avec le salarié ont justifié cette mise à l'écart. La peur de l'assistant social d'être jugé dans son travail était peut-être aussi une raison moins avouable.

Néanmoins, au sein du GIE RESSIF, au niveau de la plateforme de régulation, nous avons également pu écouter, en double écoute, les salariés intérimaires ou les salariés d'entreprises clientes en entreprise restituer leurs difficultés pour une prise en charge sociale par les services de RESSIF.

[15] ACTIS : Association interentreprise de service social et infirmier au travail, membre fondateur du GIE RESSIF.
[16] CSIERESO : Centre social interentreprise région sud-ouest, membre fondateur du GIE RESSIF.

Les chargés d'accueil en action sociale de cette plateforme qui reçoivent les appels téléphoniques sont chargés d'évaluer la nature du problème rencontré et d'aiguiller vers le service compétent en fonction du dispositif à mobiliser dans le cas d'aides financières accordées ou vers un assistant social lors de situation plus complexe nécessitant par exemple un accompagnement psychosocial. Dans cette configuration, la confidentialité n'était pas rompue dès lors que le salarié était prévenu de l'enregistrement de l'échange. Nous avons ainsi pu nous rendre compte des situations précaires vécues par certains salariés et prendre la mesure de la dimension émotionnelle de ces échanges.

Les différents domaines d'intervention du RESSIF couvrent la famille, la santé, les finances, administratif, logement, temps de vie, accident du travail, maladie professionnelle, risques psychosociaux, conditions de travail/pénibilité, addiction, incivilité, désinsertion professionnelle, intégration nouveau salarié, handicap / inaptitude, mobilité professionnelle et géographique, retraite / fin de carrière, accompagnement au changement, licenciement / PDV /PSE[17], conflit interne, suicide / décès brutal, QVT, accord d'entreprise.

[17] PDV : Plan de départ Volontaire / PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

Autant de domaines d'intervention qui trouvent, avec RESSIF, un écho que ce soit en termes de prévention primaire, secondaire ou tertiaire[18].

Domaines d'intervention RESSIF	Prévention primaire (informations / communication)	Prévention secondaire (résolution des problématiques)	Prévention tertiaire (accompagnement individuel ou de l'entreprise)
FAMILLE	Bourses d'études, Droits CAF	Appui à la parentalité, situation de séparation, perte d'autonomie des parents, violences conjugales, santé/décès des proches	Mal-être familial, maladie, décès d'un proche
SANTE	Écoute et information sur les droits, information prévoyance et frais de santé	Accompagnement arrêt maladie, Accompagnement de la famille dans une problématique d'handicap, Accompagnement au décès du salarié	
FINANCE	Accès aux droits, fiscalité	Aide à la gestion budgétaire, mobilisation d'aides financières internes/externes, saisies sur salaires / Avis à tiers détenteur, demandes d'avances / acomptes, endettement / Surendettement, négociation avec les créanciers	Actions de formation (Prévention du surendettement : gestion budgétaire)
ADMINISTRATIF	Accès aux droits, dispositifs	Aide à la constitution de dossiers, aide à la rédaction de courriers, médiation avec les organismes, aides aux démarches en ligne	

[18] En termes de prévention, l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) distingue 3 niveaux de prévention :
• La **prévention primaire**, c'est l'ensemble des actes destinés à diminuer l'incidence d'une maladie, donc à réduire l'apparition des nouveaux cas. En agissant en amont, cette prévention empêche l'apparition de la maladie. Elle utilise l'éducation et l'information auprès de la population.
• La **prévention secondaire**, c'est l'ensemble des actes destinés à diminuer la prévalence d'une maladie, donc à réduire sa durée d'évolution. Intervient dans le dépistage de toutes les maladies et comprend le début des traitements de la maladie.
• La **prévention tertiaire**, c'est l'ensemble des actes destinés à diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou des récidives dans la population, donc à réduire les invalidités fonctionnelles dues à la maladie. Agit en aval de la maladie afin de limiter ou de diminuer les conséquences de la maladie et d'éviter les rechutes. Dans ce stade de prévention les professionnels s'occupent de la rééducation de la personne et de sa réinsertion professionnelle et sociale.

LOGEMENT	Informations législatives (Aides au logement, …), logements disponibles des bailleurs sociaux et Action Logement	Accès au logement, prévention des expulsions, mises à l'abri, coupures d'approvisionnement fluides et énergie, lien avec Action Logement	Contribution au fonctionnement de la Commission logement en interne
TEMPS DE VIE	Accords d'entreprise	Adéquation des rythmes de travail et de la vie privée Adéquation temps de travail et modes de garde des enfants Éloignement du domicile et transports Vie sociale et engagements personnels	
AT/MP	Informations autour des dispositifs, étude préventive	Aides aux démarches et à la constitution de dossiers RQTH, évaluation de l'impact personnel, familial et financier, maintien dans l'emploi, mise à disposition, lien avec Action Logement	Contribution à l'aménagement des postes de travail Accompagnement au retour du salarié
RPS	Écoute des salariés	Veille et alerte auprès des services RH et services de santé au travail Orientation vers un accompagnement spécialisé	Participation aux Commissions, observatoires, Comités de pilotage,… Participation à la mise en place d'une cellule de veille Identification des facteurs de risques
CONDITIONS DE TRAVAIL / PÉNIBILITÉ	Compte pénibilité Informations juridiques	Repérage des facteurs de pénibilité, organisation du travail, études ergonomiques, études de postes, diagnostic TMS	Participation au CHSCT, contribution à la rédaction du Document Unique, participation à la mise en place d'une cellule de veille, identification des facteurs de risques
ADDICTIONS	Écoute et travail avec le salarié Lien avec les réseaux spécialisés	Accompagnement au cheminement d'acceptation, accompagnement de l'entourage familial, orientation, aides aux	Prévention / sensibilisation aux formes d'addictions, soutien au management,

		démarches	information/formation des managers, encadrement de proximité, participation aux réflexions sur les thématiques
INCIVILITÉS	Écoute et travail avec le salarié, lien avec les réseaux spécialisés	Impacts sur la santé de la personne et sur son environnement, médiation, prise en charge psychologique	Aide à la mise en place de protocoles, prévention des situations de violence, prévention du risque post-traumatique, appui RH
PRÉVENTION DÉSINSERTION PROFESSION-NELLE		Identification des facteurs organisationnels ou individuels des absences, préparation du retour à l'emploi du salarié, adaptation du poste de travail	Maintien du lien entre l'entreprise et le salarié pendant les arrêts de travail, préparation du collectif de travail, participation aux cellules de veille en interne
INTÉGRATION NOUVEAU SALARIÉ	Informations sur l'environnement, démarches à entreprendre, vigilance par rapport à l'intégration	Aide à la recherche d'un logement, aide à la découverte du milieu professionnel	Participation au parcours d'intégration
HANDICAP / INAPTITUDE	Informations sur l'environnement, démarches à entreprendre, vigilance par rapport à l'intégration	Accompagnement individuel des salariés en situation de handicap ou inaptitude, aménagement de poste, bilans de reconversion, aide à la découverte du milieu professionnel	Contribution aux accords handicap Actions de formation
MOBILITÉ PROFESSION-NELLE ET GÉOGRAPHI-QUE	Informations sur l'environnement	Accompagnement à la demande de mutation, aide à la mobilisation des dispositifs internes, accompagnement au projet professionnel	Participation à la GPEC
RETRAITE / FIN DE CARRIÈRE	Informations sur les différents types de retraite, impacts sur la vie personnelle, informations accords	Évaluation / Date de départ, aide à la constitution de dossiers de départ à la retraite, aide à la mobilisation des dispositifs internes, maintien des droits	Soutien de l'entreprise dans sa politique de gestion des fins de carrière, animation de réunions d'informations

	d'entreprise		collectives, participation GPEC
ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT	Écoute	Accompagnement des salariés en difficultés par rapport au changement, aide à la prise de recul, aide à la décision	Pédagogie du changement, présence lors des annonces, accompagnement collectif des équipes
LICENCIEMENT / PDV / PSE	Soutien et écoute renforcés	Lien avec les salariés en arrêt de travail, accompagnement à la mobilité, aide au positionnement plan personnel/plan professionnel, accompagnement aux démarches	Appui RH / encadrement/managers, accompagnement de la communication de l'entreprise, partenariat avec les cellules de reclassement, soutien à la gestion des conflits interpersonnels
CONFLIT INTERNE		Veille aux tensions et conflits, orientation vers une médiation	Actions de formation gestion des conflits, appui RH / Encadrement
SUICIDE / DÉCÈS BRUTAL	Soutien et écoute renforcés	Mise en place de protocoles de crise, orientation vers soutien psychologique, accompagnement de la famille	Communication collective, appui RH / encadrement, cellules d'écoute, cellules post-traumatiques
QVT	Informations sur les accords internes		Veille sociale, analyse de l'activité du service social, appui à la rédaction des accords internes, participation aux démarches QVT
ACCORD D'ENTREPRISE	Informations sur les accords internes		Veille législative, conseil pour l'élaboration d'accord

TABLEAU 14 : DOMAINES ET NATURES DES INTERVENTIONS DE RESSIF

Au cours de l'observation in situ, nous avons pu affiner notre compréhension des enjeux, d'une part, pour les salariés d'entreprise que ce soit d'un point de vue professionnel mais aussi personnel et, d'autre part, pour les entreprises notamment en ce qui concerne

l'absentéisme et la productivité au travail. Nous avons vu, dans le travail des assistantes sociales, une certaine forme de similitude avec l'accompagnement de coaching que nous avions mené dans nos activités professionnelles antérieures en tant que coach interne, notamment sur la dimension accompagnement psychosocial, moins sur la dimension plus technique du métier, à savoir l'accompagnement juridique et financier. D'ailleurs, tout comme les coachs, les assistants sociaux assistent régulièrement à des séances de supervision, séances qui permettent de partager sur sa pratique et les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction, notamment sur les situations particulièrement empreintes d'émotion.

Même si ces données issues de l'observation *in situ* n'ont pas été utilisées de manière explicite, elles ont néanmoins été utiles au sein des travaux réalisés pour enrichir la compréhension et structurer, du côté des salariés, leur rapport au bien-être au travail, et, du côté des entreprises, pour comprendre les logiques managériales à l'œuvre.

2.2. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Après l'observation *in situ* décrit précédemment, la collecte des données s'est également fondée sur la réalisation d'une série d'entretiens semi-directifs. Nous nous attachons maintenant à caractériser l'échantillon avant de revenir sur la mise en œuvre de cette technique de recueil des données à travers l'élaboration du guide d'entretien et le déroulement des entretiens.

Dans chacun des onze services, et sur base du volontariat, nous avons mené des entretiens semi-directifs sur leurs lieux de travail auprès de cinq personnes dans chacun des services : un cadre de direction, un cadre intermédiaire, deux assistants sociaux, un représentant du personnel (ou à défaut un troisième assistant social).

Les principales caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

- 87% de femmes, 13% d'hommes,
- de 24 à 62 ans, âge moyen 42 ans,
- de un à 30 ans d'ancienneté, ancienneté moyenne de huit ans.
- Travaillant dans les villes suivantes : Toulouse, Lyon, Lille, Paris, Orléans, Rouen, Rennes, Angers, Nancy, Metz.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec chaque personne sur son lieu de travail à partir d'un guide d'entretien précis qui partait de la description de l'activité de travail, puis qui passait en revue à la fois les différentes définitions des concepts mobilisés, mais aussi leurs antécédents et conséquences. Nous avons fait le choix d'un questionnement ouvert de manière à ne pas influencer les répondants en choisissant de les laisser s'exprimer de manière spontanée quant à leur représentation du bien-être au travail et de la performance.

Ces questions ne sont pas destinées à recueillir des informations normées mais à engendrer la production par le répondant d'un discours sur le bien-être et la performance permettant d'en identifier ses représentations.

Ces entretiens peuvent être qualifiés de semi-directifs dans la mesure où nous nous sommes systématiquement appuyés sur un guide d'entretien structuré autour de différents thèmes préalablement définis (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Si la structuration du guide d'entretien est restée la même tout au long de la phase de recueil des données, nous avons néanmoins été amenées à recentrer certaines questions au regard de la construction de l'objet de recherche. Nous avons ainsi élaboré un guide d'entretien autour de trois thèmes pouvant être déclinés en sous thèmes, eux-mêmes déclinés en différentes questions.

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Bien-être au travail	Bien-être au travail : définition et caractéristiques	1- Pour vous, qu'est-ce que le bien-être dans votre travail ? Quels mots associez-vous à « bien-être » ?
	Bien-être au travail : antécédents	2- Quels sont, pour vous, les facteurs qui contribuent à ou favorisent votre bien-être dans votre travail ?
	Bien-être au travail : conséquences	3- Lorsque vous êtes heureux, qu'est-ce que cela change dans votre travail ?
	Bien-être client et Impact intervention AS[19]	4- Pensez-vous contribuer au bien-être de vos bénéficiaires ? Si oui, de quelle manière ? si non, pourquoi ?

[19] AS : Assistants sociaux.

Performance	Performance organisationnelle : définition	5- Pour vous, qu'est-ce que la performance d'une entreprise ?
	Performance organisationnelle : antécédents	6- Quels sont, pour vous, les facteurs qui contribuent à la performance d'une entreprise ?
	Performance organisationnelle : conséquences	7- Quelles sont les retombées pour les collaborateurs d'une bonne performance de leur entreprise ?
	Performance individuelle : définition et caractéristiques	8- Selon vous, qu'est-ce qu'une mission réussie et quelles en sont les conséquences ?
	Impact intervention AS	9- Selon vous, votre travail contribue-t-il à la performance de vos bénéficiaires ? Si oui, de quelle manière ?
Lien entre Bien-être au travail et performance	Lien entre Bien-être au travail et performance : caractéristiques	10- Que pensez-vous du lien entre bien-être au travail et performance ?
	Impact intervention AS	11- Que pensez-vous de votre intervention par rapport aux notions de bien-être et de performance ?

TABLEAU 15 : GUIDE D'ENTRETIEN SUR LES THÈMES BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, PERFORMANCE ET LIEN ENTRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

Dans un premier temps, nous demandions à notre interlocuteur de se présenter en revenant sur sa formation et son parcours professionnel, ce qui permettait de mieux connaitre le répondant (Demers, 2003). Par exemple, nous demandions à nos interlocuteurs les raisons les ayant conduits à travailler dans le service social en entreprise.

Ensuite, nous avons suivi le guide d'entretien et questionner tout d'abord sur le thème « Bien-être au travail », puis sur le thème « performance » en distinguant performance

organisationnelle et individuelle et enfin sur le thème « lien entre bien-être au travail et performance ».

Sur les deux premiers thèmes, nos interrogations portaient sur la perception de notre interlocuteur de la définition mais aussi des antécédents et des conséquences du bien-être au travail et de la performance ainsi que de l'intervention de l'assistant social en entreprise. Nous les avons également interrogés sur leur perception de leur intervention en termes de bien-être au travail et de performance.

Les 55 entretiens réalisés ont été menés individuellement en face à face au sein des bureaux du service social auxquels les répondants étaient rattachés. Nous avons ainsi été amenés à nous déplacer dans les villes suivantes : Toulouse, Lyon, Lille, Paris, Orléans, Rouen, Rennes, Angers, Nancy, Metz.

Afin de réaliser les entretiens, nous avons demandé aux onze directeurs de service de nous communiquer le nom et la fonction des personnes au sein de leur service qui se sont portées volontaires pour les entretiens. Les cinq entretiens par service ont été organisés sur une même journée de travail afin d'optimiser les déplacements nécessaires et se sont tous déroulés soit dans leur bureau individuel soit dans une salle de réunion.

Nous débutions chaque entretien en nous présentant (lorsque nous n'avions pas pu le faire auparavant) avant de préciser l'objet de la recherche ainsi que l'utilisation des entretiens dans le cadre de la recherche. Nous garantissions également l'anonymat de nos interlocuteurs. En accord avec eux, les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement au fur et à mesure qu'ils étaient réalisés pour permettre leur traitement par le logiciel Sphinx IQ2 Quali. Les 55 entretiens semi-directs ont duré en moyenne 57 minutes.

À travers la réalisation de ces entretiens, nous souhaitions approfondir la compréhension du phénomène étudié à travers la représentation des assistants sociaux relative au bien-être au travail et à la performance ainsi qu'au lien qui les relie.

3. MÉTHODE DE L'ANALYSE QUALITATIVE

Nous exposons ici la méthode de l'analyse qualitative suivie, à savoir une analyse des représentations sociales des salariés au travers d'analyses thématique et lexicale.

3.1. UNE ANALYSE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DES SALARIÉS

Saisir les représentations du bien-être et de la performance suppose d'être en capacité de collecter les données permettant d'analyser complètement ces représentations sociales. Le concept de représentation sociale a été défini comme « *un ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné. Socialement produite, elle est fortement marquée par des valeurs correspondant au système socio-idéologique et à l'histoire du groupe qui la véhicule pour lequel elle constitue un élément essentiel de sa vision du monde »* (Abric, 2003). Les représentations sociales sont à la fois individuelles et le fruit de nos échanges avec les groupes sociaux auxquels nous appartenons (Jodelet, 2003). Elles nous permettent de comprendre les mondes dans lesquels nous vivons en les mobilisant pour créer une réalité sociale spécifique, pour les autres comme pour nous-mêmes (Philogéne et Deaux, 2001 ; Howarth, 2006).

Nous avons suivi les différentes étapes structurant une recherche qualitative : développement du cadre et de la question de recherche, sondage, instrumentation, collecte des données et méthodes d'analyse par codage (Miles et Huberman, 1994).

Pour Vergès (2001), les représentations peuvent se saisir de bien des manières dans un processus d'enquête, que ce soit par la mobilisation d'un questionnaire comme par de l'analyse des discours tenus lors d'entretiens. C'est cette dernière technique que nous avons retenue, en nous appuyant sur les recommandations de Negura (2006) en matière d'analyse thématique et de Lebart et Salem (1994) en matière d'analyse textuelle.

Concernant la méthode d'analyse par codage, nous avons utilisé le logiciel Sphinx IQ2 Quali. Ce logiciel fait partie des logiciels d'analyse de données textuelles plutôt issues des traditions européennes de recherche en linguistique, d'une part, et du courant français d'analyse

statistique des données qualitatives, d'autre part ; ce qui les distingue des logiciels dits CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Softwares) de tradition anglo-saxonne. « *Les premiers ont plutôt pour ambition de permettre une analyse approfondie du contenu du corpus et se prêtent bien aux recherches en sciences de gestion, en sociologie, en sciences de l'éducation, pour lesquelles l'analyse s'intéresse aux discours, aux langages, etc. Les deuxièmes servent surtout à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchainements possibles. Ils sont notamment utilisés pour faire de la veille et dans une optique de gestion des connaissances.* » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p.294).

3.2. ANALYSES RÉALISÉES ET PROTOCOLE SUIVI

Afin d'arriver à une représentation des deux concepts de bien-être et de performance, deux types d'analyses ont été réalisés à partir du discours des personnes interviewées. Ainsi, une analyse thématique et une analyse lexicale ont été réalisées en suivant les étapes suivantes reprises dans la figure 20 :

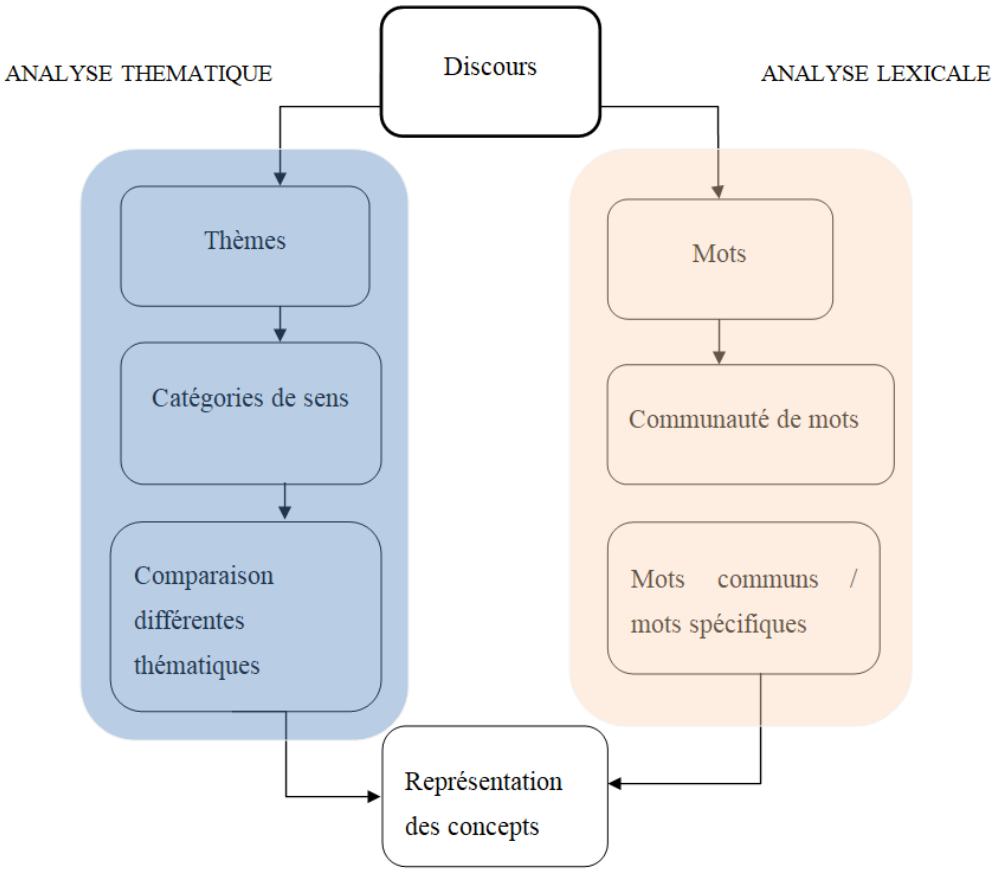


FIGURE 20 : REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DES ANALYSES RÉALISÉES

3.2.1. ANALYSE THÉMATIQUE

Tout d'abord, une analyse thématique a été réalisée afin d'identifier les principales thématiques explicatives, d'une part, du bien-être, ses antécédents, ses attributs et ses conséquences et, d'autre part, de la performance, ses antécédents, ses attributs et ses conséquences. L'objectif est de trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent.

« *L'approche horizontale consiste à repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total. Les discours individuels sont déconstruits afin d'extraire dans chacun les parties communes. La cohérence n'est donc plus donnée par la structure individuelle de chaque entretien, mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents entretiens* » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p.291).

Dans le cadre de cette analyse, pour chaque question posée, un codebook a été construit progressivement en suivant le protocole ci-après :

1) à partir des mots du lexique, identification des thèmes qui émergent : un double codage simultané par deux personnes différentes a été réalisé,
2) mise en commun des deux codages et détermination d'un codage unique,
3) deuxième passage des mots du lexique, et constitution d'un « *codebook* » (livre de codage) définitif,
4) codage définitif avec débat sur les écarts (4,8 % des cas) et codification commune.

3.2.2. ANALYSE LEXICALE

Ensuite, une analyse lexicale est réalisée à partir des mots présents dans chaque discours.

Pour chaque variable et chaque couple de variables à expliquer (la définition du bien-être, l'antécédent du bien-être, les conséquences du bien-être, la définition de la performance, l'antécédent de la performance, les conséquences de la performance), une communauté de mots a été identifiée correspondant à une fréquence minimum de 5 et un rapport des fréquences de 1.5.

L'analyse lexicale débute par une « *déstructuration du corpus* » qui permet de revenir aux formes élémentaires du corpus afin de pouvoir ultérieurement faire des comptages, des mises en relation des éléments, des regroupements en catégories. L'idée est de briser la structure apparente du langage et d'en dénombrer les éléments. Le socle de l'analyse devient alors le lexique dont les composants vont servir de base aux calculs de fréquence, les associations avec d'autres mots, la mise en perspective du mot dans son contexte. (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012).

Ainsi, à partir des algorithmes de spécificité fondés sur des tests statistiques (rapport de fréquence ou comparaison de fréquence) permettant de trouver automatiquement les mots, concepts, ou phrases les plus révélateurs, il a pu être déterminé les mots spécifiques de chaque dimension ainsi que les mots communs à chaque couple de variables. Nous distinguons alors les mots spécifiques présents de manière significative dans le discours d'une variable, des mots communs présents dans les deux discours des deux variables. Les résultats de ces calculs déterminent alors les éléments affichés dans les nuages de mots.

L'article de Boughzala *et al. (*2014) décrit précisément ces deux approches que nous avons menées, qui ne doivent plus être considérées comme alternatives mais plutôt complémentaires. Les analyses thématique et lexicale nous permettent donc ici de produire une représentation complémentaire des concepts et d'opérer une triangulation analytique des données.

La quantification et la statistique utilisées dans les deux méthodes permettent d'apporter plus de rigueur et d'objectivité aux traitements appliqués aux données. Le recours à la triangulation participe également à la validité interne de la recherche qualitative. « *Dès lors qu'une convergence de résultats apparaît au travers de différents moyens, on peut estimer que les résultats sont crédibles.* » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012, p.303)

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4 – SECTION 1

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Méthodologie de l'analyse qualitative

- Présenter les objectifs et la méthodologie de l'analyse qualitative.

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Présentation de notre terrain de recherche (GIE RESSIF), des caractéristiques de notre échantillon et des techniques de collecte utilisées (notamment 55 entretiens semi-directifs).
- Présentation de l'analyse des représentations sociales des salariés et des analyses thématique et lexicale réalisées.

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Quels résultats peuvent être attendus de la mise en œuvre de la méthodologie telle que présentée sur notre échantillon ?

SECTION 2

SECTION 2 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

Nos premiers résultats concernent la caractérisation du bien-être que ce soit ses attributs, ses antécédents et ses conséquences. Dans un deuxième temps, nous présentons la caractérisation de la performance également avec ses attributs, ses antécédents et ses performances. Enfin, nous analysons le lien entre bien-être et performance. À titre d'illustration, des exemples de *verbatim* issus des entretiens semi-directifs sont présentés en annexe 1.

1. LA CARACTÉRISATION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (ATTRIBUTS, ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES)

Le propos est ici d'obtenir une caractérisation du bien-être au travail tel que le perçoivent les personnes interrogées. Pour cela, l'analyse thématique permet de déterminer les différentes dimensions contenues dans les discours produits par les répondants.

Dimensions du Bien-être au travail		
	Nb	**% obs.**
Bonnes relations avec les collègues	39	70,90%
Une bonne ambiance	24	43,60%
Conditions matérielles confortables	23	41,80%
Organisation et communication claire et fluide	20	36,40%
Bonnes relations avec la hiérarchie	17	30,90%
Reconnaissance et considération	16	29,10%
Équilibre vie personnelle / vie professionnelle	16	29,10%
Écoute bienveillante et soutien	15	27,30%
Confiance et respect	14	25,50%
Envie, plaisir, satisfaction	14	25,50%
Un cadre temporel adapté	13	23,60%
Perspectives et projets	13	23,60%
Implication engagement motivation	13	23,60%
Une cohérence avec l'organisation	13	23,60%
Épanouissement	13	23,60%
Valeurs et sens partagés	12	21,80%
Un travail bien fait	12	21,80%
Liberté expression	12	21,80%
Intérêt du travail	10	18,20%
Autonomie	9	16,40%
Pas de mal-être	6	10,90%
Sécurité de l'emploi	4	7,30%
Santé	3	5,50%
Une équipe qui fonctionne bien	3	5,50%
Total	**55**	

TABLEAU 16 : THÈMES RESSORTANT DU CODAGE THÉMATIQUE DES DÉFINITIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

La construction du bien-être obéit à la fois à des considérations structurelles et personnelles.

Du point de vue des éléments **structurels**, l'émergence du bien-être va reposer sur des éléments organisationnels, matériels et temporels.

La multiplicité des réponses apportées par nos répondants montre bien que les conditions de ce bien-être sont avant tout **composites**. Il convient de fonctionner avec une organisation et une communication claire et fluide (36 %), des conditions matérielles confortables (42 %), un cadre temporel adapté (24 %) et des perspectives et projets (24 %).

À ces éléments structurels, il convient d'ajouter des éléments qui peuvent créer les conditions de ce bien-être. Ainsi, l'ambiance de travail (44 %), la reconnaissance et la considération (29 %) et la confiance et le respect (26 %) apparaissent comme incontournables.

Le bien-être est aussi éminemment dépendant de la **situation personnelle** des acteurs et de la manière dont ils la perçoivent. Le bien-être au travail, c'est aussi s'épanouir (24 %) avoir de l'envie, du plaisir et de la satisfaction (26 %).

À **l'intersection des dimensions structurelles et personnelles** se trouve un ensemble de relations que l'individu mobilise. Elles apparaissent comme les dimensions principales de ce bien-être. Non seulement 71 % des répondants ont mobilisé de bonnes relations avec les collègues, mais ils ont également évoqué de bonnes relations avec la hiérarchie (31 %) et de l'écoute (27 %), etc. Cette dimension paraît donc prégnante. Pour ces personnes, être bien dans son travail, c'est avant tout être dans un **contexte relationnel positif**. À cela, s'ajoute également, le nécessaire équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (29 %), mais aussi la capacité de bénéficier d'une cohérence forte entre ce que je suis et ce que l'entreprise fait (24 %).

Enfin, et cela peut surprendre, le bien-être n'est que très peu associé à la santé. 11 % seulement associent le bien-être à une absence de mal-être et seulement 6 % de nos répondants mentionnent explicitement la santé.

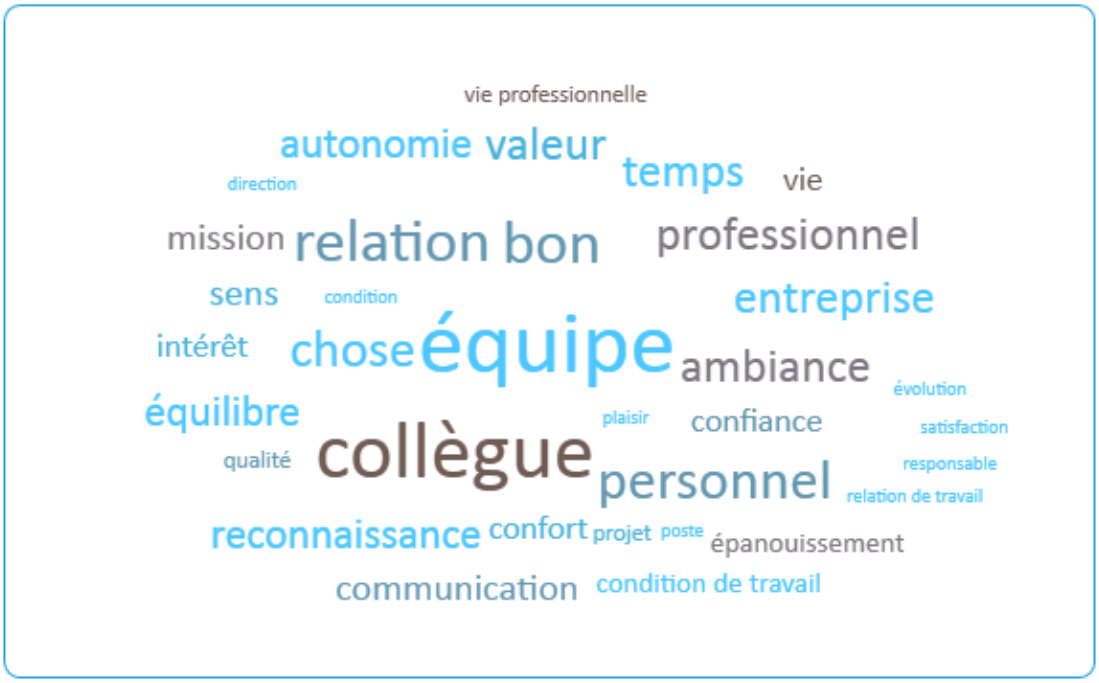
Nous nous sommes également intéressée à l'existence ou non d'une différence d'appréciation du concept de bien-être selon le profil de nos répondants.

Quel que soit le profil du répondant (sexe ou poste), les appréciations sont globalement les mêmes (quasi-totalité des dimensions du bien-être présentent des proportions par profil

conforme à la proportion moyenne). Cependant, quelques points méritent d'être soulignés lorsqu'on compare la proportion du profil concerné à la proportion moyenne de l'échantillon :

- les hommes auraient une sensibilité plus grande aux bonnes relations avec la hiérarchie, les femmes seraient quant à elles plus sensibles à un cadre temporel adapté.
- les cadres dirigeants et intermédiaires seraient plus sensibles à l'intérêt du travail, les assistants sociaux au bon fonctionnement de l'équipe et les représentants du personnel à la liberté d'expression et à un cadre temporel adapté.

L'analyse lexicale confirme ces éléments.

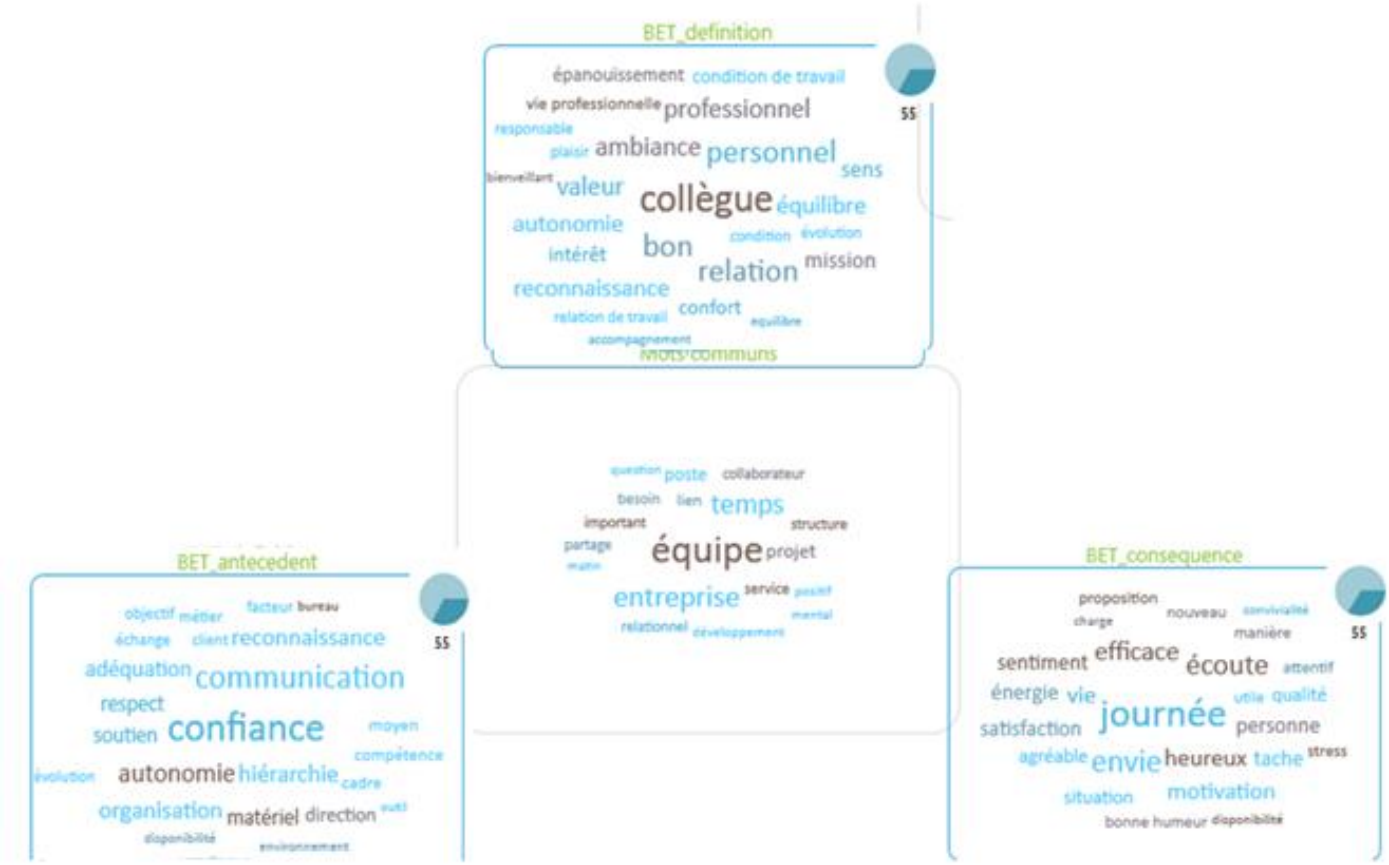


GRAPHIQUE 1 : NUAGE DES MOTS MOBILISÉS SUR LE THÈME DE LA DÉFINITION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL[20]

L'importance de la dimension relationnelle ressort clairement (équipe, collègue, ambiance, relation, reconnaissance, personnel, confiance, etc.).

[20] La taille des mots est proportionnelle à sa fréquence.

L'analyse conjointe des termes utilisés pour définir les antécédents, les conséquences et la définition du bien-être au travail apporte des éléments nouveaux. Pour nos répondants, il est difficile de séparer les causes des conséquences, une analyse des termes spécifiques et communs à chacune de ces catégories permet de clarifier cette appréhension du bien-être au travail.



GRAPHIQUE 2 : NUAGES DES PRINCIPAUX MOTS SPÉCIFIQUES ET COMMUNS ENTRE ANTÉCÉDENTS, DÉFINITION ET CONSÉQUENCES DU BET[21]

Si l'on examine précisément chacun des sous-ensembles dans leurs spécificités, on constate un ensemble d'éléments :

- Les antécédents du bien-être sont avant tout des substrats organisationnels et surtout relationnels (autonomie, confiance, communication, reconnaissance, etc.) portés par une technostructure (direction, hiérarchie, organisation). Il s'agit ici de fournir un cadre favorable à la manifestation du bien-être. Ce cadre est à la fois institutionnel et relationnel.

[21] Les mots spécifiques à chaque catégorie, le sont lorsqu'ils dépassent le seuil d'une fréquence de 5 occurrences et un rapport de + 50%.

- Les conséquences du bien-être se traduisent sous la forme d'un sentiment de vécu de la journée de travail. Il s'agit d'une expérience qui s'alimente d'éléments plutôt subjectifs (énergie, motivation, envie, écoute, sentiment). Si ces éléments sont parfois difficile à décrire, c'est justement parce qu'ils mettent en jeu un ressenti que les acteurs sont parfois difficilement capables de formuler explicitement.

Le bien-être serait donc le fruit d'un contexte organisationnel et relationnel. Mais il existe avant tout dans une dynamique expérientielle éminemment subjective.

L'analyse des mots communs aux antécédents, à la définition et aux conséquences du bien-être au travail apporte des éléments supplémentaires. Le point commun essentiel à ces différentes dimensions réside dans la manière dont l'activité se structure au sein de l'équipe. L'équipe de travail constitue la référence centrale qui sous-tend la compréhension du bien-être au travail. Elle constitue le substrat qui, lorsqu'il fonctionne, produit du bien-être, alimente le ressenti des acteurs et va produire *in fine* une expérience de vie épanouissante.

Ces éléments expliquent donc le mélange qui s'opère entre causes, définition et conséquences du bien-être au travail. Le bien-être au travail apparaît comme un objet complexe. Autour d'éléments centraux, causes, définitions et conséquences se rejoignent, des mécanismes réflexifs émergent, des bouclages s'opèrent. C'est avant tout la raison pour laquelle les acteurs peuvent avoir de la difficulté à exprimer clairement ce que recouvre cette notion de bien-être au travail.

2. LA CARACTÉRISATION DE LA PERFORMANCE (ATTRIBUTS, ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES)

L'analyse thématique de la définition de la performance permet de constater l'importance de la dimension financière.

Dimensions de la performance		
	Nb	**% obs.**
Dimension économique et financière	38	76,00%
Efficacité de l'activité	24	48,00%
Dimension commerciale	20	40,00%
Atteinte des objectifs	19	38,00%
Relations humaines	18	36,00%
Ressources humaines	17	34,00%
Challenge	14	28,00%
Dynamique de l'organisation	13	26,00%
Développement des compétences	13	26,00%
Mise sous pression	9	18,00%
Durabilité	8	16,00%
Conditions matérielles	5	10,00%
Dimension environnementale	2	4,00%
Total	**50**[22]	

TABLEAU 17 : THÈMES RESSORTANT DU CODAGE THÉMATIQUE DES DÉFINITIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

En partant de la distinction traditionnelle entre performance économique, sociale et environnementale, les résultats proposés ne manquent pas de surprendre. Ainsi, les éléments financiers et économiques sont prégnants (76 %), semblant ne laisser que peu de place pour autre chose. Les autres dimensions traditionnelles passent en second plan, la dimension sociale (34 %) et la dimension environnementale (4 %) et la durabilité (16 %) sont ramenées à la portion congrue. Et cela, alors même que les personnes interrogées travaillent dans des métiers du social.

[22] Cinquante personnes ont répondu et cinq personnes n'ont pas répondu aux questions relatives à la performance.

Mais émergent également un ensemble d'éléments qui paraissent alimenter avant tout la performance économique. Apparaît alors la représentation de ce qu'il faut faire pour obtenir cette performance, c'est-à-dire avant tout des éléments de méthodes (atteinte des objectifs 38 %, efficacité de l'activité 48 %, dimension commerciale 40 %, challenge 28 %, dynamique de l'organisation 26 %, développement des compétences 26 %, mise sous pression 18 %, conditions matérielles 10 %).

La performance semble donc avant tout un résultat économique qui est obtenu par la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs organisationnels et managériaux.

Par ailleurs, l'analyse par profil (sexe et poste occupé) ne présente pas de différences notables d'appréciation (quasi-totalité des dimensions du bien-être et de la performance présentent des proportions par profil conforme à la proportion moyenne). Cependant, il est à noter les points suivants :

- les hommes seraient plus sensibles aux conditions de travail.
- les cadres dirigeants seraient moins sensibles à la pression. En revanche, les assistants sociaux seraient plus sensibles à l'atteinte des objectifs et les représentants du personnel plus sensible à la dimension commerciale de la performance.

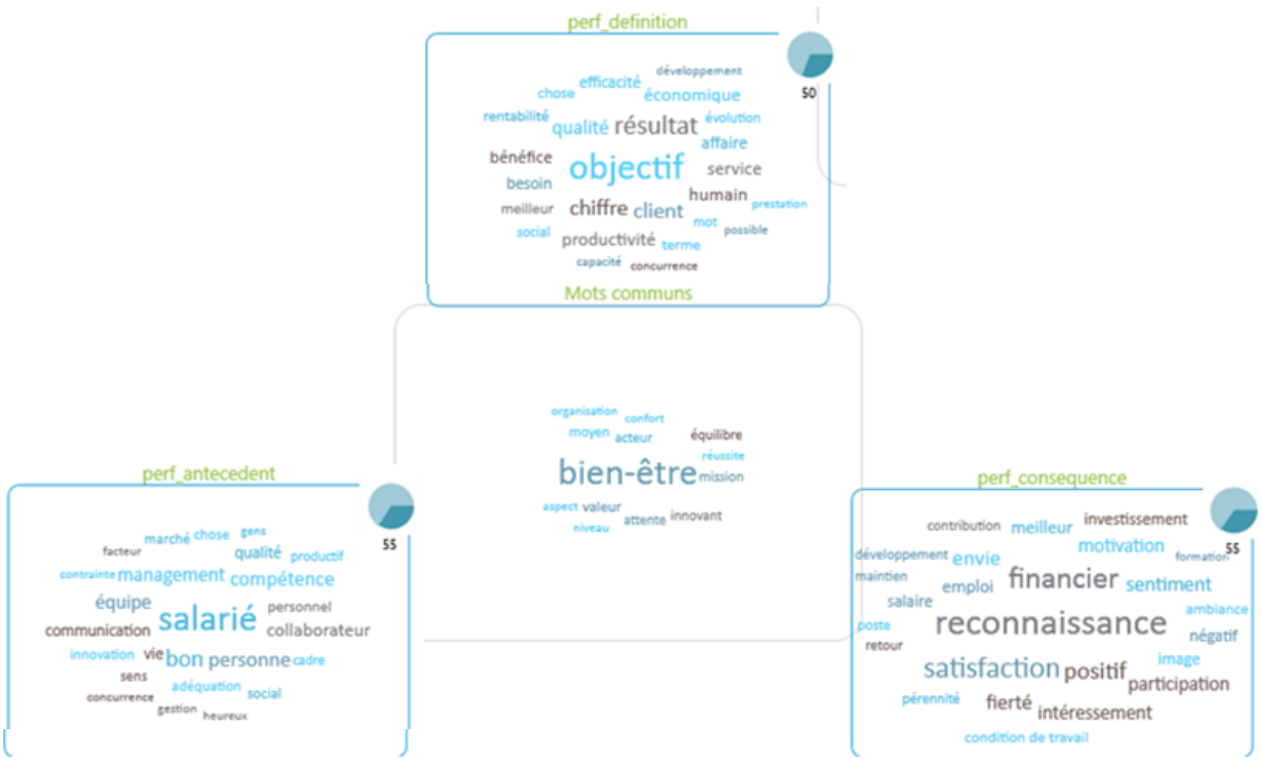
L'analyse thématique révèle également que nos répondants voient majoritairement la performance de l'entreprise au travers d'éléments objectifs, concrets et rationnels associés à une dimension statique, un état de fait (dimension économique et financière 76%, dimension commerciale 40%, atteinte des objectifs 38%).

La dimension subjective de la performance associée à une dimension de mise en mouvement est, quant à elle, reléguée au second plan (relations humaines 36%, challenge 28% et dynamique de l'organisation 26%). L'analyse lexicale conforte cette première impression en soulignant l'importance de ces dispositifs d'obtention de la performance. Le **salarié** doit donc se fixer et atteindre des **objectifs**, satisfaire les **clients**, être **productif,** et faire de la **qualité** pour obtenir un **résultat**, du **chiffre** d'**affaires** et du **bénéfice**.



GRAPHIQUE 3 : NUAGE DES MOTS MOBILISÉS POUR RÉPONDRE À LA QUESTION « COMMENT DÉFINISSEZ-VOUS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ? »

L'analyse lexicale confirme également la prépondérance dans le discours de nos répondants des mots « objectifs » (objectif, résultat, chiffre) devant les mots « subjectifs » (bien-être, meilleur, humain). L'analyse des termes spécifiques et communs permet de relativiser cette première impression de prépondérance de la dimension économique de la performance.



GRAPHIQUE 4 : NUAGES DES PRINCIPAUX MOTS SPÉCIFIQUES ET COMMUNS ENTRE ANTÉCÉDENTS, DÉFINITION ET CONSÉQUENCES DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

L'analyse montre que la spécificité des antécédents réside dans ce qu'ils sont le produit des salariés, de leur management et de la communication et de la collaboration qui s'instaurent entre eux et qui vont être plus ou moins productives et de qualité.

Les conséquences de cette performance vont alors logiquement résider dans une forte reconnaissance, qui crée un climat positif et qui doit avoir un impact non seulement sur les finances de l'entreprise, mais aussi sur la satisfaction des acteurs.

De fait, la performance telle qu'elle ressort de cette analyse peut être paraphrasée dans l'idée **qu'il n'y a de performance que d'hommes**[23].

L'analyse des mots communs apparaît particulièrement spectaculaire puisqu'elle nous indique que ce qu'il y a de commun entre antécédents, définition et conséquences de la performance, c'est le bien-être ; ce bien-être qui crée les conditions de la performance, qui est une dimension de la performance et que la performance permet de développer.

Émerge donc l'idée d'une forme d'imbrication entre bien-être et performance.

[23] Fait référence à la citation de Jean Bodin « *Il n'est de richesses que d'hommes* ».

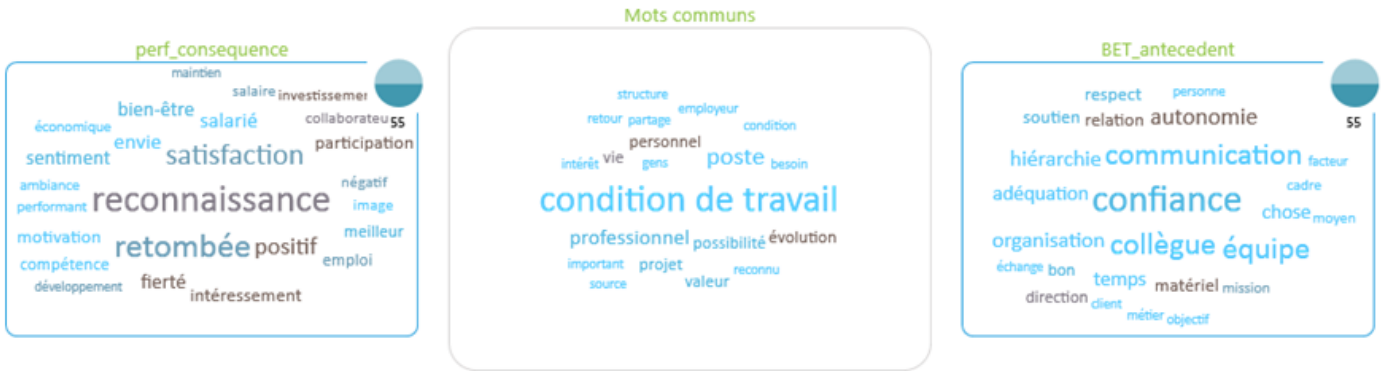
3. INTERSECTION, LIEN ET ASSOCIATIONS

L'analyse de l'ensemble des discours donne à voir la complexité des représentations du bien-être et de la performance. Si l'on observe les discours sur les conséquences du bien-être et les antécédents de la performance, les termes communs renvoient à la fois à un bien-être, mais aussi à l'idée de collectif de travail. Il apparaît que l'individu, son bien-être et sa capacité à fonctionner en équipe, sont à l'origine de la performance, et que le bien-être permet de conforter cela (cf. graphique 5).



GRAPHIQUE 5 : NUAGES DES PRINCIPAUX MOTS SPÉCIFIQUES ET COMMUNS ENTRE ANTÉCÉDENTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET CONSÉQUENCES DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

De la même manière, l'observation des conséquences de la performance permet de constater que le lien se structure autour des conditions de travail, la performance permettant d'améliorer des conditions de travail dont la qualité produira du bien-être au travail (cf. graphique 6).



GRAPHIQUE 6 : NUAGES DES PRINCIPAUX MOTS SPÉCIFIQUES ET COMMUNS ENTRE CONSÉQUENCES DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET ANTÉCÉDENTS DU BIEN-ÊTRE TRAVAIL

Le mécanisme d'interdépendance observée montre que ces deux concepts sont intimement liés. Dans les discours des salariés interrogés, le lien semble plutôt évident et naturel.

Cependant, une forme d'interpénétration émerge qui montre l'imbrication de ces deux concepts (voir graphique 7).



GRAPHIQUE 7 : NUAGES DES PRINCIPAUX MOTS SPÉCIFIQUES ET COMMUNS ENTRE DÉFINITION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DÉFINITION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

L'ensemble de ces éléments conduit à identifier l'association des deux concepts comme étant à la fois :

- dans l'**interdépendance** : la performance procure le bien-être au travail et le bien-être au travail engendre la performance (voir graphiques 5 et 6 : certaines conséquences du bien-être au travail sont des antécédents de la performance et *vice versa)*.

- dans l'**imbrication** : il y a des éléments de la performance dans le bien-être au travail et *vice versa* (voir graphique 7 : existence de mots communs aux deux concepts notamment « la satisfaction » et voir graphique 4 : le bien-être apparaît comme commun aux antécédents, à la définition et aux conséquences de la performance).

- dans la **dualité complémentarité** : le bien-être et la performance apparaissent comme opposés et complémentaires à la fois (voir graphique 7 : le discours sur le bien-être est associé à un monde plutôt féminin (collègue, équipe, personnel, relation…) et celui de la performance à un univers plutôt masculin (objectif, résultat, salarié, bénéfice…) au sens d'Hofstede (1984).

D'un point de vue métaphorique, cela peut être assimilé à l'idée du Yin et du Yang (métaphore reprenant l'idée de dualité complémentarité, d'interdépendance et d'imbrication).

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4 – SECTION 2

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Résultats de l'étude qualitative

- Présenter les résultats de l'analyse exploratoire concernant la représentation qu'ont les acteurs de l'entreprise du bien-être au travail, de la performance et de leur relation

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Les principaux éléments spécifiques de la performance sont : l'efficacité (économique, financière et commerciale) et la réalisation des objectifs
- les principaux aspects spécifiques du bien-être au travail sont : l'ambiance de travail, les bonnes relations entre collègues, l'organisation, la communication et de bonnes relations hiérarchiques.
- les facteurs communs entre le bien-être au travail et la performance, sont : la "qualité des relations interpersonnelles" et les "conditions matérielles".
- L'association du bien-être au travail et de la performance seraient à la fois dans l'interdépendance, dans l'imbrication et dans la dualité complémentaire.

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Quel est l'écho de nos résultats au regard de la littérature ?
- Étant donné le caractère interdépendant et imbriqué des deux concepts, que nous dit la littérature concernant les tensions paradoxales inhérentes à la recherche concomitante du bien-être des salariés et de la performance de l'entreprise ?

CHAPITRE 5

SYNTHÈSE CHAPITRE 4

En synthèse, l'étude qualitative basée sur les entretiens avec les salariés nous apporte un éclairage nouveau quant à la représentation qu'ont les acteurs au sein de l'entreprise relative au bien-être au travail d'une part, à la performance, d'autre part, et, enfin, à la relation entre les deux concepts.

En effet, l'étude des antécédents, des caractéristiques et des conséquences de chacun des deux concepts nous éclaire sur la difficulté d'un manque de consensus sur les définitions des concepts, celle-ci donnant à voir la complexité des représentations du bien-être au travail et de la performance.

Elle apporte de nouvelles perspectives : le bien-être au travail et la performance des entreprises ne sont pas nécessairement liés par un lien de causalité, mais peuvent être une dualité complémentaire avec un chevauchement ou une interdépendance entre les deux concepts, comme le représente le symbole yin et yang.

Les principaux éléments spécifiques de la performance sont l'efficacité (économique, financière et commerciale) et la réalisation des objectifs. Les principaux aspects spécifiques du bien-être au travail sont l'ambiance de travail, les bonnes relations entre collègues, l'organisation, la communication et de bonnes relations hiérarchiques.

En outre, cette étude révèle des facteurs communs entre le bien-être au travail et la performance, en particulier la "qualité des relations interpersonnelles" et les "conditions matérielles".

Par ailleurs, le mélange qui s'opère entre causes, définitions et conséquences entre les deux concepts conduit à saisir la représentation des acteurs de l'entreprise relative au lien entre « bien-être au travail » et « performance » à savoir **une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance** des deux concepts.

Après avoir éclairé la nature de la relation entre le bien-être au travail et la performance, nous allons la rapprocher d'une théorie éclairante. En effet, le caractère imbriqué, interdépendant et complémentaires de ces deux concepts nous invite à nous intéresser aux paradoxes organisationnels.

CHAPITRE 5 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : DES DYNAMIQUES PARADOXALES

PARTIE 2 BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION PARADOXALE

Chapitre 5

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : DES DYNAMIQUES PARADOXALES

- **SECTION 1 : LE PARADOXE DE LA RECHERCHE À LA FOIS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE**

1. Définition d'un paradoxe
2. Bien-être au travail et performance : un paradoxe

- **SECTION 2 : MANAGEMENT D'UN PARADOXE**

- **SECTION 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE DE LA RECHERCHE**

1. Le processus de construction de l'objet de recherche
   - 1.1. L'évolution de notre question de recherche
   - 1.2. Notre démarche abductive
2. Un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique
   - 2.1. Le constructivisme-objet
   - 2.2. Le constructivisme-méthodologique
3. Les critères de légitimation de la recherche
   - 3.1. Justification de la fiabilité du processus de recherche
   - 3.2. Justification de la validité interne de la recherche
   - 3.3. Justification de la validité externe de la recherche

INTRODUCTION CHAPITRE 5

Ce chapitre est consacré aux paradoxes organisationnels et plus particulièrement à la relation paradoxale entre « bien-être au travail » et « performance ».

Dans un premier temps (**section 1**), nous nous intéressons au paradoxe de la recherche concomitante du bien-être au travail et de la performance. Pour ce faire, nous définirons ce qu'est un paradoxe avant d'étudier le type de paradoxe auquel le bien-être au travail et la performance font référence.

Dans un deuxième temps (**section 2**), nous exposons les réponses apportées aux paradoxes organisationnels. Nous positionnons ainsi le cadre conceptuel de notre recherche.

Nous terminons ce chapitre avec la présentation de la démarche méthodologique globale de la recherche (**section 3**).

SECTION 1 : LE PARADOXE DE LA RECHERCHE À LA FOIS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE

1. DÉFINITION D'UN PARADOXE

Le concept de paradoxe a été largement étudié en sciences de la gestion (Quinn et Cameron, 1988, Smith et Lewis, 2011), même s'il reste vague.

Le paradoxe se réfère à la présence simultanée de deux éléments mutuellement exclusifs (Quinn et Cameron, 1988) avec une impossibilité de choix (Lüscher et Lewis, 2008). Le paradoxe articule des éléments d'organisation contradictoires, mais interreliés, qui, en soi, semblent logiques, mais qui, lorsqu'ils sont liés, sont incohérents, contradictoires et se poursuivent dans le temps (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011).

Différentes paires opposées ont été analysées à travers la théorie du paradoxe comme l'autonomisation et le contrôle (Clegg *et al*., 2002 ; Lüscher et Lewis, 2008, Smith et Lewis, 2011) et l'exploration et l'exploitation (Smith et Tushman, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009).

De plus en plus d'articles se penchent sur les paradoxes organisationnels, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans les stratégies de ces établissements ou reflètent des exigences stratégiques contradictoires comme par exemple : atteindre simultanément des objectifs sociaux et financiers (Margolis et Walsh, 2003), agir à la fois globalement et localement (Aguilera et al, 2006), offrir aux clients à la fois des produits à faible coût et de haute qualité (Williamson, 2010), combiner stabilité et agilité (Doz et Kosonen, 2010), combiner apprentissage et performance (Itami et Nishino, 2010), et combiner rentabilité et résultats sociaux (Thompson et MacMillan, 2010).

Plus particulièrement, les caractéristiques paradoxales de la responsabilité sociale des entreprises et de ses impacts ont été explorées par Margolis et Walsh (2003), Chauvey et Naro (2013), Grimand *et al*. (2014) et Hahn *et al*. (2018). Mais, la plupart du temps, les études dédiées à l'identification des paradoxes sont menées à travers l'analyse qualitative des données.

Les paradoxes peuvent prendre plusieurs formes : d'organisation, de performance, d'appartenance et d'apprentissage (voir tableau 18).

Chaque paradoxe engendre un type spécifique de tension.

Lorsque les organisations veulent diffuser de nouvelles connaissances, elles sont confrontées à des conflits entre « avant » et « après » ou entre « ancien » et « nouveau » : c'est un paradoxe d'apprentissage.

Dans le paradoxe d'appartenance, les tensions portent sur les relations interpersonnelles entre les considérations individuelles et collectives portant, par exemple, sur les valeurs ou encore les rôles.

Des pressions peuvent également apparaître dans le domaine des processus, par exemple entre collaboration et concurrence ou entre contrôle et flexibilité : dans ce cas, nous sommes en présence d'un paradoxe d'organisation.

Les organisations qui font face à des tensions dues à la pluralité d'exigences managériales, en lien avec leurs objectifs, connaissent un paradoxe de performance.

Types de paradoxe	**Activités principales et éléments d'organisation**	**Tensions entre**
Paradoxe de l'apprentissage (*learning paradox*)	Connaissances	Ancien/nouveau
Paradoxe d'appartenance (*belonging paradox*)	Identité/relations interpersonnelles	Individuel/collectif ; valeurs concurrentes ; rôles/adhésions
Paradoxe d'organisation (*organizing paradox*)	Processus	Collaboration/concurrence ; autonomie/contrôle ; contrôle/flexibilité
Paradoxe de la performance (*performing paradox*)	Objectifs	Pluralité d'exigences managériales (ex. : financières versus sociales)

TABLEAU 18 : TYPES DE PARADOXE (SOURCE : LEWIS, 2000 ; LÜSCHER ET LEWIS, 2008 ; SMITH ET LEWIS, 2011)

Ces types de paradoxes peuvent évoluer et se combiner entre eux. Ils peuvent également se situer à plusieurs niveaux (individuel, organisationnel ou inter-organisationnel). Les contextes d'innovation et de changement sont particulièrement propices aux tensions, aux paradoxes et aux dualités (Erez *et al.*, 2013 ; Guilmot, 2016).

2. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UN PARADOXE

Tout d'abord, la définition du paradoxe donnée par Lewis (2000) et Smith et Lewis (2011) « *Le paradoxe articule des éléments d'organisations, contradictoires mais inter-reliés, qui, en soi, semblent logiques, mais qui, lorsqu'ils sont liés, sont incohérents, contradictoires et se poursuivent dans le temps* » s'applique très bien au bien-être au travail et à la performance de l'entreprise présentant une forme de dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance telle que nous l'avons vue dans le chapitre précédent.

Ensuite, la dualité des deux concepts peut également être soulignée par l'examen du conflit entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise que nous avons rapproché des différentes dimensions culturelles (Hofstede, 1980 et 1984) afin d'en proposer une grille de lecture.

Bien-être au travail	**Performance de l'entreprise**	**Dimensions culturelles**
Position démocratique	Position hiérarchique	1- Faible distance du pouvoir versus forte distance du pouvoir
Préoccupation personnelle	Préoccupation du groupe	2- Dimension d'individualisme contre dimension de collectivisme
Point de vue subjectif	Point de vue objectif	3- Acceptation de l'évitement des incertitudes par opposition à l'acceptation de l'incertitude
Féminité (relations humaines)	Masculinité (ambition, compétitivité)	4- Masculinité contre féminité
Perspective à long terme	Perspective à court terme	5- Orientation temporelle à court terme par rapport à l'orientation temporelle à long terme
Plaisir (créativité, innovation)	Modération (processus, contrôle)	6- Plaisir contre modération

TABLEAU 19 : CARACTÉRISATION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ET RAPPROCHEMENT AVEC LES DIMENSIONS CULTURELLES D'HOFSTEDE

Ce tableau montre que le bien-être au travail et la performance de l'entreprise comportent des dimensions opposées et représentent une dualité complémentaire.

Par ailleurs, les travaux de Smith et Lewis (2011) explicitent bien la différence, pour deux éléments A et B, entre :

- le paradoxe représenté par le symbole du yin et du yang où les deux éléments sont contradictoires et interreliés (dualité) et complémentaires (**A et B**)
- le dilemme qui amène à choisir **A ou B** en fonction des avantages et inconvénients de chaque élément.
- et la dialectique qui amène à une synthèse **C** des deux premiers éléments A et B.

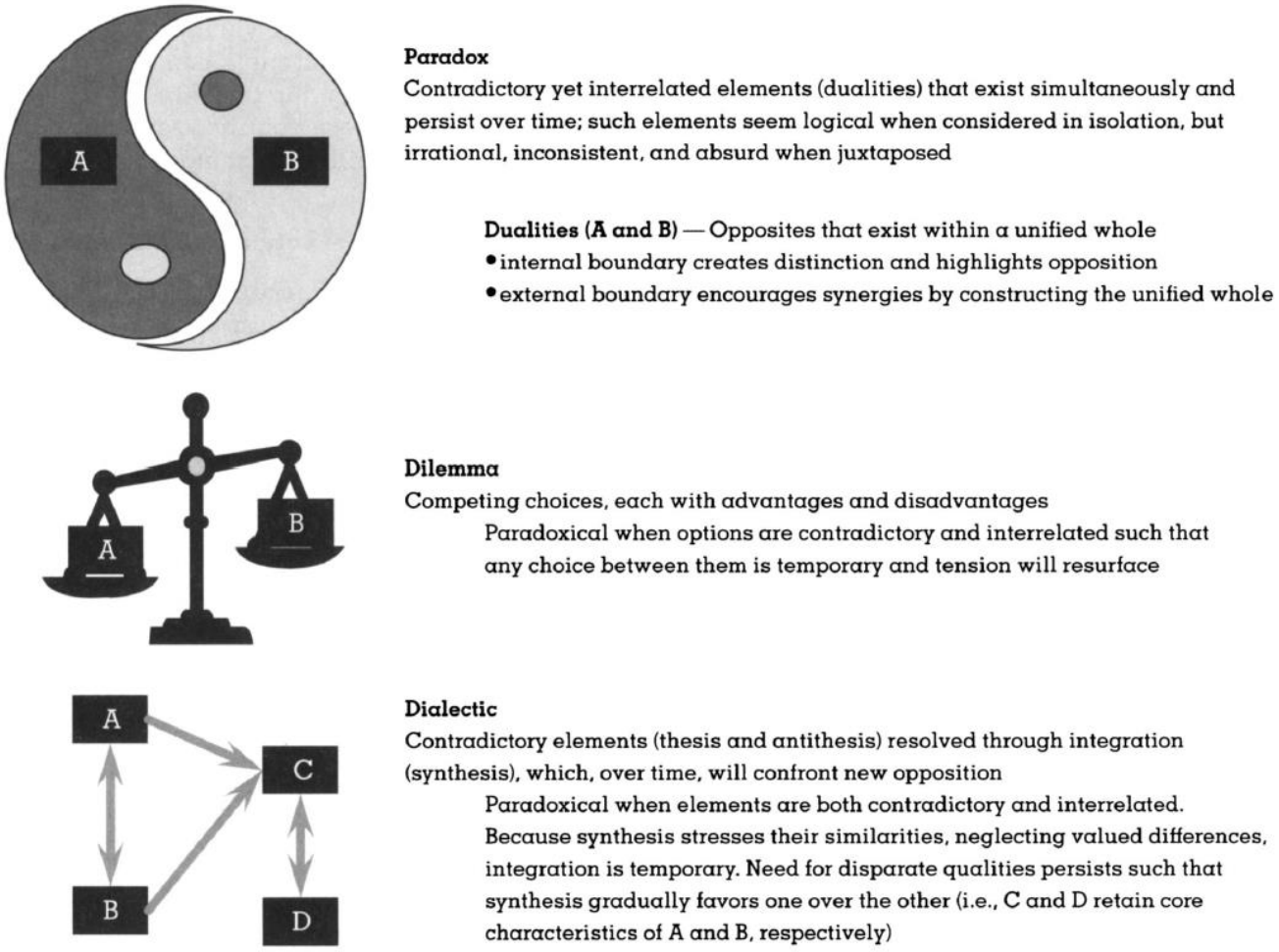


FIGURE 21 : DIFFÉRENCES ENTRE PARADOXE, DILEMNE ET DIALECTIQUE (SOURCE : SMITH ET LEWIS, 2011)

Dans notre cas, nous nous situons bien dans le cas du paradoxe. L'idée n'est ni de choisir entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise (dilemme), ni de faire une synthèse entre le bien-être et la performance (dialectique) mais bien de faire coexister le bien-être au travail et la performance (paradoxe). De plus, il est à noter que le symbole utilisé par Smith et Lewis pour représenter le paradoxe (symbole du yin et du yang) fait écho à celui utilisé dans les conclusions de notre étude qualitative concernant la représentation des acteurs de l'entreprise du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise.

Enfin, la confrontation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise conduit à trois types de paradoxes :

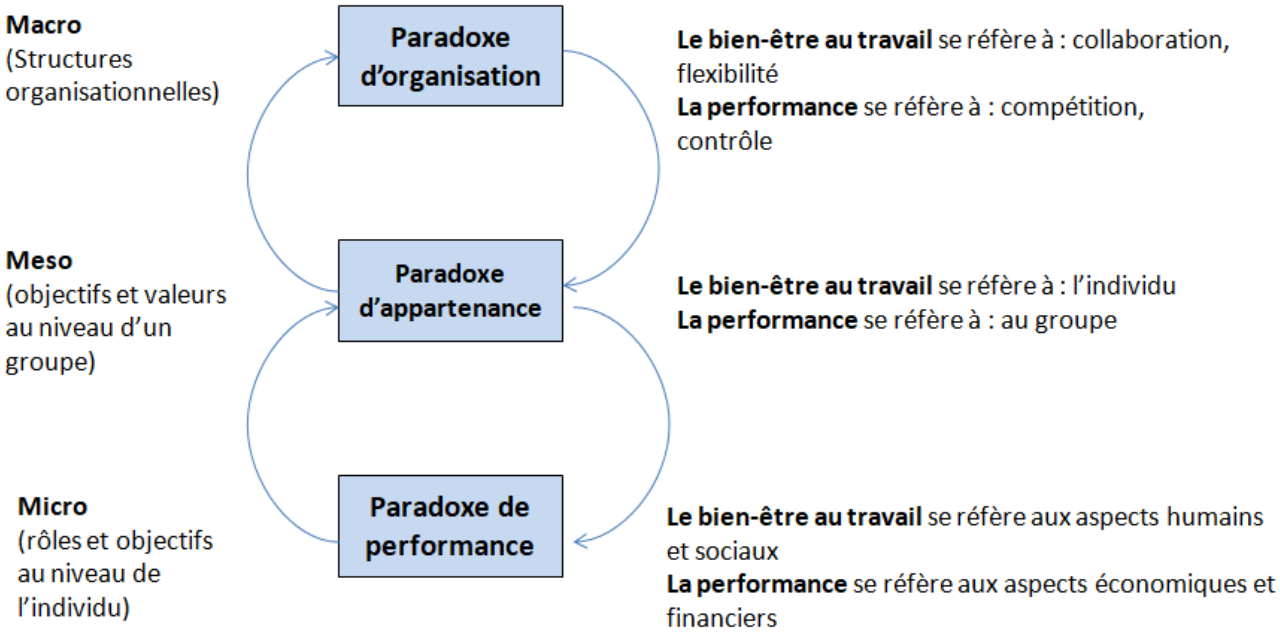
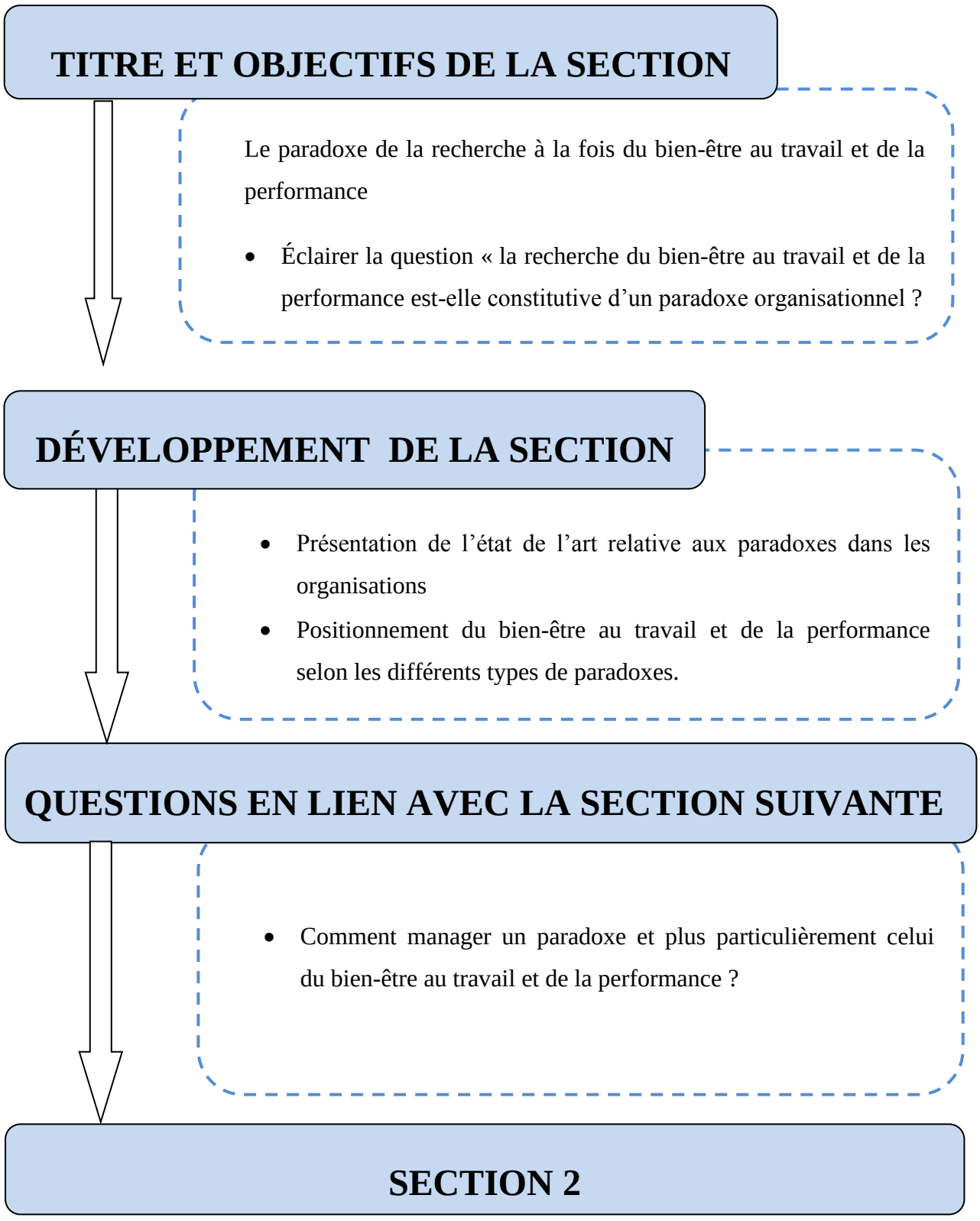


FIGURE 22 : TROIS TYPES DE PARADOXES CONCERNANT LE BIEN-ÊTRE ET LA PERFORMANCE (SOURCE : INSPIRÉ DE JARZABKOWSKI *& AL.*, 2013)

L'ensemble de ces éléments nous conduits à affirmer que le bien-être au travail et la performance de l'entreprise peuvent être analysés comme un paradoxe.

Après avoir montré en quoi le bien-être au travail et la performance de l'entreprise étaient un paradoxe, nous allons maintenant nous intéresser au management d'un paradoxe.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5 – SECTION 1



SECTION 2 : MANAGEMENT D'UN PARADOXE

« *Gérer le paradoxe, c'est capter son potentiel éclairant*. » (traduit de Lewis, 2000, p.763)

La façon dont les organisations réagissent aux paradoxes a été abordée dans la littérature scientifique.

Certaines de leurs réponses sont passives, comme le déni, la régression et la séparation spatiale ou temporelle. Elles conduisent généralement à des résultats négatifs, soit sans résolution de paradoxe, soit avec le choix d'un élément au détriment de l'autre.

Les réponses aux paradoxes peuvent aussi être actives, comme la confrontation avec l'opposition (qui aboutit généralement à un cercle vicieux) ou bien comme l'acceptation, la transcendance ou l'ajustement qui conduit à un cercle vertueux (voir tableau 20).

Réponse passive / active	**Dynamique**	**Type de réponse managériale au paradoxe**			**Conséquences**
		Poole & Van de Ven (1989)	*Lewis (2000)*	*Jarzabkowski & al. (2003)*	
Passive	Négative	Déni			Pas de résolution de paradoxe
		Régression		Suppression	Pas de résolution de paradoxe
		Séparation spatiale		Scission	Répartition des forces opposées entre différentes unités organisationnelles
		Séparation temporelle			Choix d'un pôle de tension à un moment donné, puis commutation
Active	Cercle vicieux	Opposition	Confrontation	Opposition	Dialogue et recherche de compromis
	Cercle vertueux	Synthèse	Acceptation	Ajustement	Apprendre à vivre et à jouer avec le paradoxe
			Transcendance		Transformer les tensions contradictoires en éléments complémentaires et interdépendants

TABLEAU 20 : TYPE DE RÉPONSE MANAGÉRIALE AU PARADOXE (SOURCE : POOLE & VAN DE VEN (1989) ; LEWIS (2000) ; SMITH & LEWIS (2011) ; JARZABKOWKI & AL (2013))

Clergeau *et al.* (2006), soulignent que « *la cohérence entre les nouveaux contenus du travail et la politique sociale de l'entreprise peut parfois faire défaut et générer des tensions et paradoxes dont la gestion, ou plutôt l'absence de reconnaissance et de prise en charge, peut affecter la santé des salariés.* »

Le problème est donc de savoir comment résoudre ce problème. Par le biais d'une réponse active et positive conduisant à un cercle vertueux, diffuser un état d'esprit du paradoxe pourrait aider à résoudre ces contradictions (Miron-Spektor *et al.*, 2018).

À cet effet, la question de recherche n'est pas « *Les organisations qui ont des employés plus heureux sont-elles plus performantes ?* » ou bien « *Les employés sont-ils plus heureux dans les organisations performantes ?* » ou bien encore « *Les organisations sont-elles condamnées à choisir la performance au détriment du bien-être des employés ?* » mais plutôt « ***Comment concilier le bien-être au travail des employés et la performance des organisations ?*** »

Contrairement à la tradition rationaliste et à la pensée dichotomique qui ont longtemps prévalu dans la théorie des organisations (Grimand *et al.*, 2018), les approches paradoxales en gestion peuvent fournir de nouvelles perspectives quant aux dynamiques organisationnelles.

De ce point de vue, le modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (voir figure 23) constitue une approche tout à fait remarquable. En effet, en partant des tensions paradoxales latentes qui peuvent devenir saillantes en présence de facteurs spécifiques, les organisations activeraient certains facteurs conduisant soit vers des cercles vicieux, soit vers des cercles vertueux. Dans ce dernier cas, les organisations adoptent la stratégie dite de l'acceptation, qui se traduit par la résolution du paradoxe, qui en l'absence de nouvelles tensions paradoxales, conduit à une résolution pérenne du paradoxe.

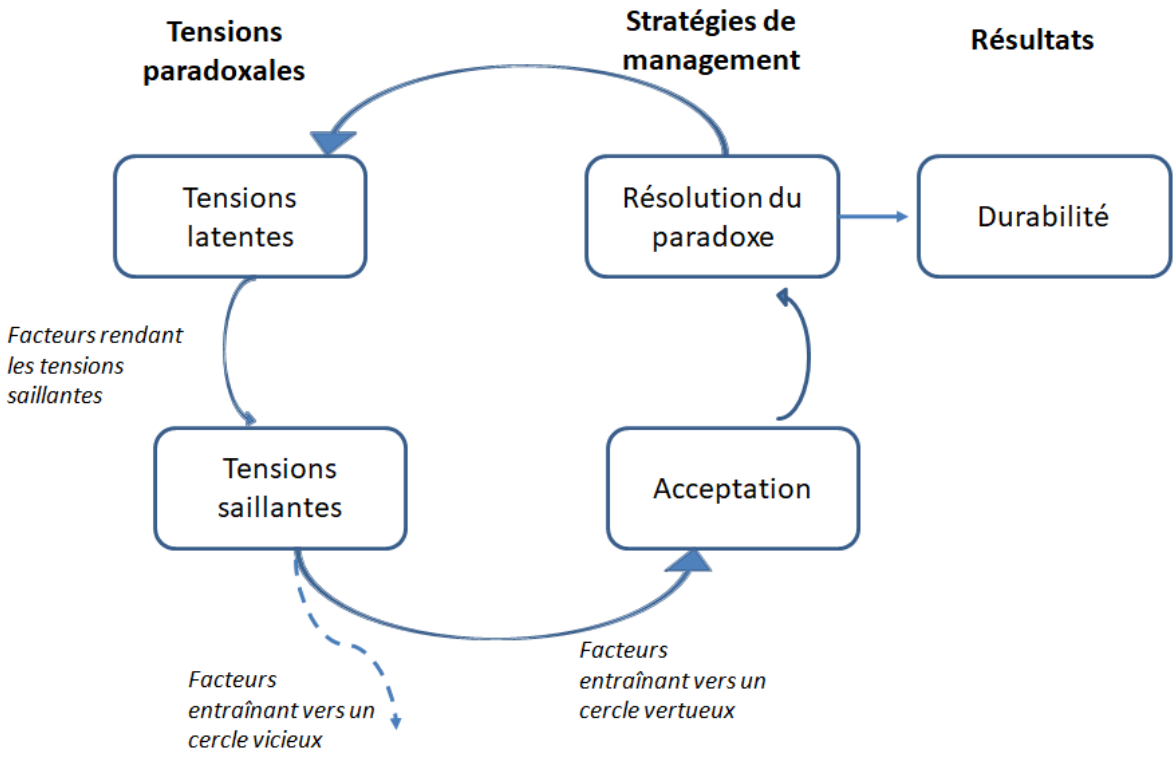


FIGURE 23 : MODÈLE D'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE DE L'ORGANISATION (BASÉ SUR SMITH ET LEWIS, 2011)

Par cette approche, nous pouvons nous intéresser aux facteurs qui stimulent les cercles vertueux afin de réduire les tensions et de résoudre enfin le paradoxe.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5 – SECTION 2

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Management d'un paradoxe

- Présenter comment faire face à un paradoxe organisationnel.

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Présentation des différentes voies possibles de résolution de paradoxe organisationnel

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Comment résoudre le paradoxe bien-être au travail et performance ?
- Comment concilier le bien-être au travail et la performance ?
- Comment faire évoluer notre question de recherche ?

SECTION 3

SECTION 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE DE LA RECHERCHE

Il s'agit, dans cette section, de présenter les processus et dispositifs de la recherche afin de s'assurer de la fiabilité des résultats.

Afin d'expliciter notre **démarche méthodologique**, nous exposons, tout d'abord, (1) le processus de construction de l'objet de recherche. Nous précisons, ensuite, (2) le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, puis, (3) nous présentons les critères de légitimation de la recherche.

1. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Dans un premier temps, nous décrivons le processus de construction de l'objet de recherche, qui renvoie à de multiples allers et retours (Allard-Poesi et Maréchal, 2014) entre les données empiriques et les considérations théoriques, ainsi que la démarche abductive suivie (Dumez, 2012)

1.1. L'ÉVOLUTION DE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE

Comme le soulignent Giordano et Jolibert (2012), la construction de l'objet de recherche est un processus plus ou moins itératif composé d'un certain nombre d'étapes n'étant pas nécessairement séquentielles. Une première interrogation peut alors être à l'origine de l'itinéraire de recherche (Van Campenhoudt et Quivy, 2011) qui, dans la présente recherche, peut être formulée ainsi : **Dans quelle mesure le bien-être au travail impacte la performance de l'entreprise ?**

Il s'agissait d'étudier l'impact financier du bien-être au travail sur la performance de l'entreprise. Ce questionnement initial traduisait aussi la demande institutionnelle du GIE RESSIF en recherche d'arguments commerciaux concernant ses prestations relevant de la santé voire du bien-être au travail.

Toutefois, nos premières lectures nous ont conduite à revisiter le postulat initial d'une relation causale positive du bien-être au travail sur la performance.

Les phases de collecte et d'analyse des premières données empiriques ont largement contribué à faire évoluer le questionnement initial puisqu'elles ont permis de mettre en lumière la nature complexe de la relation entre bien-être au travail et performance dont la causalité n'est pas nécessairement linéaire. Davantage que l'impact financier du bien-être au travail sur la performance, l'objet de recherche s'est donc orienté vers la gestion des tensions paradoxales issues de la recherche concomitante du bien-être au travail et de la performance.

Au-delà de la collecte et de l'analyse des données, il nous faut également souligner le rôle de la réflexion théorique dans la construction de l'objet de recherche. Nous nous sommes ainsi appuyée sur la littérature relative aux paradoxes (Lewis, 2000). Cependant ces travaux traitent de la résolution des tensions paradoxales de manière générale et non spécifiquement du couple « bien-être au travail et performance ».

Nous avons alors appréhendé la question sous l'angle des facteurs combinant « bien-être au travail » et « performance de l'entreprise », facteurs de résolution des paradoxes au travers de deux facteurs structurants à la fois pour le bien-être des salariés et pour la performance de l'entreprise, à savoir : les conditions de travail (en nous appuyant sur les travaux de Gollac et Bodier, 2011) et les pratiques de gestion hautement performantes (en nous appuyant sur les travaux de Gong *et al.*, 2009).

La réorientation de l'objet de recherche et la réflexion théorique associée nous ont conduite à poser la problématique de recherche suivante : **Comment concilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise ?**

L'objet de recherche s'étant progressivement stabilisé autour des facteurs de résolution des paradoxes, nous avons décliné la problématique de recherche en deux questions secondaires :
- quelles conditions de travail permettent de concilier bien-être des salariés et performance de l'entreprise ?
- quelles pratiques de gestion des ressources humaines permettent de concilier bien-être des salariés et performance de l'entreprise ?

Dans la figure 24, nous représentons schématiquement la construction progressive et itérative de l'objet de recherche depuis la demande institutionnelle du GIE RESSIF jusqu'à la problématique et aux questions secondaires de recherche.

CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

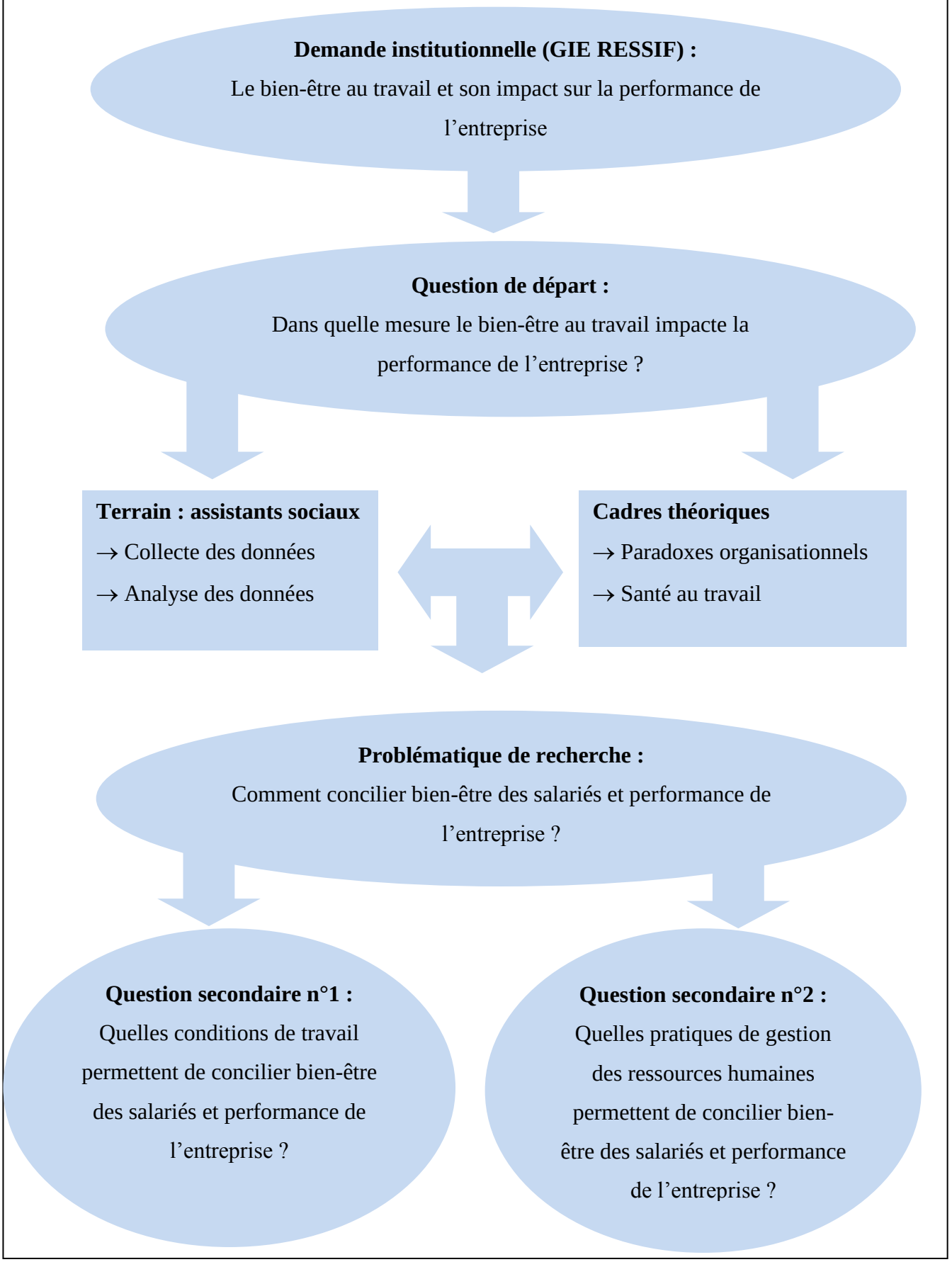


FIGURE 24 : CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

1.2. NOTRE DÉMARCHE ABDUCTIVE

La construction progressive de l'objet de recherche permet donc de mettre en évidence les multiples allers et retours (Allard-Poesi et Maréchal, 2014) entre les données empiriques et les considérations théoriques. Nous avons également mis en lumière l'existence d'une première forme de questionnement à l'origine de l'itinéraire de recherche en insistant sur son évolution permise par un processus itératif.

Dans cette recherche, la démarche peut être rapprochée de l'abduction.

En effet, trois formes distinctes d'inférences se distinguent : 1) la déduction pour laquelle les résultats sont présents dans les prémisses de l'étude ; 2) l'induction qui établit ce qui est en procédant à la généralisation d'un phénomène ; 3) l'abduction qui porte sur ce qui peut être (Dumez, 2012).

L'abduction porte sur la découverte d'un fait surprenant (*surprising fact*). Cependant, un fait n'est considéré comme « surprenant » que par rapport à des attentes qui lui préexistent, ce qui suppose qu'il y ait eu déduction et induction au préalable.

Dans un premier temps, une hypothèse fait donc l'objet d'une déduction, ce qu'Aliseda (2006) nomme la théorie d'arrière plan (*background theory*), ce qui donne lieu à la prédiction d'effets. Dans un second temps, l'induction permet de confirmer la vraisemblance de cette hypothèse au regard des faits observés. Comme le souligne Dumez (2012), la démarche abductive se traduit ensuite par la formulation d'une nouvelle hypothèse visant à comprendre le fait surprenant qui ne peut être expliqué par la théorie d'arrière-plan.

Notre démarche peut ainsi être qualifiée d'abductive dans la mesure où la construction de l'objet de recherche s'est précisément fondée sur l'émergence de données inattendues, en l'occurrence la causalité non nécessairement linéaire de la relation entre « bien-être au travail » et « performance de l'entreprise », au regard d'un questionnement initial portant sur l'impact du « bien-être au travail » sur la « performance de l'entreprise ».

L'émergence de ces données inattendues est à l'origine d'une évolution du questionnement de recherche qui s'appuie également sur l'élaboration de cadres conceptuels adaptés au phénomène observé. Comme le suggère Dumez (2012), la démarche abductive peut effectivement permettre d'élaborer de nouveaux cadres théoriques et de modifier les cadres

théoriques existants. En définitive, bien que notre démarche puisse être rapprochée de l'abduction, celle-ci suppose qu'il y ait eu au préalable induction et déduction.

Dans cette perspective, David (2012) propose de dépasser l'opposition entre les différentes formes d'inférences en considérant que la production de connaissances scientifiques repose sur une « boucle récursive » impliquant l'abduction, l'induction et la déduction.

2. UN POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE

Après avoir mis en lumière le processus de construction de l'objet de recherche, nous revenons sur le positionnement constructiviste pragmatique de la présente recherche en montrant que les choix en matière empirique et méthodologique résultent notamment de cette posture épistémologique. Dans la mesure où le paradigme constructiviste recouvre des significations diverses, nous précisons ici les hypothèses sous-jacentes à notre démarche qui font écho aux trois hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier et Gavard-Perret, 2012) :

- La première hypothèse postule que ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées.
- La deuxième hypothèse postule qu'il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie : ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant.
- La troisième hypothèse connue sous le nom d'hypothèse téléologique postule, que le projet de connaître un certain réel, influence la manière dont on fait l'expérience et donc la connaissance que l'on développe.

Selon Charreire et Huault (2001), il y a lieu de distinguer le *constructivisme-objet*, qui permet de désigner la nature construite (ou en construction) de l'objet étudié, et le *constructivisme-méthodologique* qui permet de qualifier la relation du chercheur à l'objet.

2.1. LE CONSTRUCTIVISME-OBJET

En premier lieu, notre recherche se fonde sur une hypothèse d'ordre ontologique selon laquelle la réalité étudiée est socialement construite. En effet, dans le paradigme constructiviste, la réalité est à la fois relative et multiple dans la mesure où elle n'est pas gouvernée par des relations causales (Avenier et Gavard-Perret, 2012). La réalité renvoie alors au sens donné par les individus à leurs expériences.

Comme le souligne Wacheux (1996), la réalité n'est pas accessible de manière objective par le chercheur, contrairement au positivisme qui considère que la réalité existe indépendamment de l'attention humaine. Nous nous réclamons d'une posture constructiviste en ce que l'objet étudié, en l'occurrence les facteurs combinant bien-être au travail et performance de l'entreprise, est précisément le fruit d'une construction progressive. En effet, nous avons élaboré les cadres conceptuels qui paraissaient les mieux adaptés aux données empiriques.

C'est dans cette perspective que nous avons eu recours à la théorie des paradoxes et que nous nous sommes appuyée sur deux types de facteurs, à savoir les conditions de travail et les pratiques de gestion des ressources humaines, pour éclairer les moyens de combiner « bien-être au travail » et « performance de l'entreprise ». Ainsi, la présente recherche ne s'inscrit pas tant dans le paradigme constructiviste au regard de la nature de l'objet étudié que de son caractère véritablement construit.

Nous nous réclamons également d'une posture constructiviste en ce que les connaissances produites relèvent d'une construction continuelle et itérative. Comme le soulignent Charreire et Huault, le paradigme constructiviste se traduit notamment par un « *mode de progression scientifique fondé sur un processus continu fait de tâtonnements, de bifurcations et d'allers-retours et non sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances additionnelles* » (Charreire et Huault, 2001, p.35).

Finalement, l'objet étudié ne relève pas d'une réalité objective à laquelle nous accédons, mais bien d'une réalité construite, en particulier dans l'interaction entre le chercheur et son objet sur laquelle nous revenons désormais.

2.2. LE CONSTRUCTIVISME-MÉTHODOLOGIQUE

Notre démarche s'appuie sur une hypothèse épistémique qui postule « *l'inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.39). Dans le paradigme constructiviste, l'interaction entre le chercheur et son objet est au cœur de la production de connaissances, ce qui a notamment des implications méthodologiques. En effet, d'après Charreire et Huault, « *le chercheur doit se trouver immergé dans le contexte d'observation et développer une intelligence collective de ce contexte en s'imprégnant du langage des acteurs* » (Charreire et Huault, 2001, p.33).

La recherche dans le cas d'une CIFRE s'inscrit totalement dans cette perspective. Il s'agissait d'accéder au réel à travers les perceptions que les acteurs organisationnels ont du phénomène étudié. L'objet de recherche a donc véritablement émergé dans l'interaction avec les acteurs de l'organisation, notamment dans la phase d'entretiens, bien que la réflexion théorique se soit aussi révélée déterminante dans ce processus. Par ailleurs, tout projet de connaissance s'inscrivant dans une posture constructiviste vise à comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié (Avenier et Gavard-Perret, 2012). D'après Wacheux, « le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (Wacheux, 1996, p.43).

Dans cette recherche, nous souhaitons effectivement proposer une représentation de la réalité à travers l'objet de recherche ayant émergé dans l'interaction prolongée avec le terrain. La relation d'interdépendance entre le chercheur et l'objet étudié qui caractérise le paradigme constructiviste constitue alors une source de biais potentiels dans le projet de connaissance. À cet égard, Avenier et Gavard-Perret (2012) mettent en évidence l'influence de la trajectoire, mais aussi des valeurs et de la subjectivité du chercheur dans le cadre d'un projet de connaissance relevant d'un positionnement constructiviste.

L'interdépendance entre le chercheur et son objet se matérialise également par le choix des terrains de recherche. Notre premier terrain de recherche s'est naturellement orienté sur l'entreprise RESSIF GIE dans laquelle nous réalisons notre CIFRE.

Notre deuxième terrain de recherche a connu des modifications en cours de projet. Initialement, l'étude envisagée, qui portait sur une grande banque française dont le bien-être au travail comme levier de la performance était un axe de son plan stratégique, a dû être annulée en raison d'une réorganisation d'envergure (suppression d'une ligne hiérarchique). Notre deuxième terrain s'est alors orienté sur la base « conditions de travail » de la DARES. Enfin, notre troisième terrain de recherche s'est orienté sur les entreprises clientes et prospects de RESSIF GIE. Ainsi, les terrains de recherche initiaux ont finalement été réorientés en fonction des capacités d'accès au terrain et de l'évolution de la problématique.

Le tableau 21 présente une synthèse des éléments constitutifs de notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique.

Dimensions de l'épistémologique constructiviste pragmatique	**Éléments structurants**
Appréhension de la réalité	La réalité est socialement construite. Elle est relative et multiple. (*constructivisme-objet*)
Mode de génération de la connaissance	Il y a interdépendance entre le sujet connaissant et l'objet étudié (choix des terrains de recherche, mode de collecte des données). (*constructivisme-méthodologique*)
Statut de la connaissance produite	Construction d'artéfacts en réponse à des problèmes de gestion. *(orientation pragmatique)*

TABLEAU 21 : SYNTHÈSE DES ÉLEMENTS CONSTITUTIFS DE NOTRE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE (INSPIRÉ DE CHARREIRE ET HUAULT, 2001)

3. LES CRITÈRES DE LÉGITIMATION DE LA RECHERCHE

Après avoir souligné le positionnement constructiviste de la présente recherche, nous présentons désormais les critères de légitimation des connaissances produites, à savoir la justification de la fiabilité, la validité à la fois interne et externe des connaissances (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012) qui dépend de la posture épistémologique dans laquelle s'inscrit la recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Les critères de validité de la recherche peuvent également être présentés selon la distinction entre l'enseignabilité, l'adéquation et la réflexivité (Charreire et Huault, 2002 et 2008).

L'enseignabilité renvoie à la production d'une connaissance transmissible. L''adéquation correspond à la proposition de voies de compréhension du phénomène étudié et la réflexivité concerne le regard porté sur son travail, la mise à distance vis-à-vis de la demande institutionnelle et le contrôle externe.

Nous nous attacherons à présenter une synthèse des éléments apportés dans la thèse selon les deux grilles de lecture : fiabilité/validation interne/validation externe et enseignabilité/adéquation et réflexivité.

3.1. JUSTIFICATION DE LA FIABILITÉ DU PROCESSUS DE RECHERCHE

Dans le cadre d'une recherche s'inscrivant dans une perspective constructiviste où « *l'influence que le sujet connaissant exerce malgré lui et à son insu dans le recueil d'informations* », le principe de fiabilité « *consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche jusqu'aux résultats énoncés, de manière à pouvoir, reproduire ce cheminement.* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.41).

La justification de la fiabilité exige également *« de rendre accessible au lecteur l'ensemble des données et d'expliciter de manière détaillée l'ensemble des opérations effectuées pour la constitution et le traitement de ces données avec une attention particulière portée à décrire la manière dans le codage et les inférences effectués en relation avec le matériau empirique. »* (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.41).

Pour ce faire, les méthodologies suivies pour chacune des trois études menées ont été exposées dans la section 1 du chapitre 4, la section 2 du chapitre 6 et la section 2 du chapitre 7, en précisant, pour chacune, les méthodes de collecte et de traitement des données.

3.2. JUSTIFICATION DE LA VALIDITÉ INTERNE DE LA RECHERCHE

La validité interne consiste à garantir la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par la recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2003).

La littérature identifie trois indicateurs de la validité interne d'une recherche : la cohérence interne, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Tout d'abord, afin de garantir la cohérence interne, nous nous sommes attachée à décrire le cheminement de la recherche à plusieurs niveaux :

- Les cadres conceptuels mobilisés dans la recherche ont été présentés dans la première partie.
- la construction progressive et itérative de l'objet de recherche et la posture épistémologique ont été présentées dans le paragraphe 1 de la présente section.

Au-delà de la conception initiale du projet de recherche, cette cohérence doit également être assurée « *aussi au fil de la recherche si le design est amené à évoluer à la lueur des résultats progressivement obtenus, comme c'est le cas dans un projet d'élaboration de connaissance nouvelle par abduction* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.42).

C'est précisément ce que nous nous sommes attachée à présenter dans le paragraphe « *1.2. Notre démarche abductive* ».

Ensuite, la validité du construit consiste en « *un ensemble cohérent de connaissances génériques relatives à l'expérience humaine du phénomène étudié, c'est-à-dire un ensemble de concepts et de relations entre ces concepts qui, une fois interprétés dans le contexte considéré, procurent de l'intelligibilité à l'expérience que le chercheur et les acteurs de terrain concernés ont du phénomène étudié.* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.43).

Ainsi, la validité du construit renvoie donc aux relations causales entre les variables et les résultats, c'est-à-dire à la plausibilité de l'argument causal ainsi qu'à la robustesse du raisonnement logique de la recherche et repose sur le couplage théorique devant permettre de comparer les modèles empiriquement observés avec des modèles existants dans la littérature (Gibbert *et al.*, 2008).

- La triangulation permet de garantir la validité interne des données (Gibbert *et al.*, 2008). Dans la présente recherche, nous avons ainsi adopté différentes perspectives aussi bien d'un point de vue théorique, en mobilisant de multiples sources académiques dans le domaine des sciences de gestion, que d'un point de vue méthodologique, à travers l'utilisation de différentes méthodes de collecte des données que sont l'entretien semi-directif, la base de données issue d'enquête terrain réalisée par la DARES et un questionnaire en ligne.

- De plus, en se focalisant sur les conditions de travail et les pratiques de gestion des ressources humaines, comme facteurs combinant « bien-être au travail » et « performance de l'entreprise », notre recherche peut être mise en perspective avec les contributions issues des travaux antérieurs, ce à quoi nous nous attachons dans la troisième partie.

Enfin, la rigueur du processus «*prend appui sur l'explicitation détaillée de l'ensemble du processus mené, laquelle explicitation est également requise pour justifier la fiabilité interne de la recherche*.» (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.44).

Cette explicitation a été développée dans le paragraphe 3.1 dont la structuration même de la recherche vise à rendre compte.

Dans le cadre d'une démarche abductive, la démonstration de la rigueur du processus est plus délicate. En effet, « *s'il est possible de justifier de la rigueur d'un raisonnement déductif, il n'est généralement pas possible de justifier directement du bien fondé d'inférences abductives, car il est souvent difficile d'expliciter ex post la manière dont a jailli une idée qui devient évidente après coup* » (Yanow, 2006 cité par Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.44).

À défaut de pouvoir justifier directement de cette rigueur, nous apportons ci-après des éléments indirects :

- l'intelligibilité du phénomène étudié peut être illustrée par le principe d'émergence, que nous avons rencontré avec les résultats de l'analyse qualitative à savoir la forme de dualité complémentaire des deux concepts.
- La rigueur réflexive trouve une illustration avec la restitution de l'évolution de la question de recherche dans le paragraphe 1 de la présente section ainsi qu'avec la restitution du phénomène d'interdépendance entre le chercheur et son objet (constructivisme-méthodologique), présentée dans le paragraphe 2.2 de la présente section.

Plusieurs présentations permettant des restitutions intermédiaires des résultats et pistes de recherche ont été réalisées dans les cadres suivants :

- lors de congrès à comité de lecture : Atelier doctoral du congrès de l'AGRH à Aix-en-Provence en 2017, communication lors du congrès de l'AGRH à Lyon en 2018, communication lors du congrès de l'ISEOR à Lyon en 2019 et communication lors du congrès de l'AGRH 2019 à Bordeaux en 2019,
- lors de journées de recherche : Journée de recherche du Groupe de Recherche Thématique AGRH « Santé et Sécurité au travail » à Montpellier en 2018; *Annual exchanges on work and health* à Bayonne en 2019,
- lors de séminaire ou réunion interne au laboratoire de recherche CERAG,
- lors des points d'avancement tripartite avec le responsable scientifique au sein de l'entreprise et le directeur de thèse dans le cadre des rapports annuels remis à l'ANRT,
- lors du salon Préventica à Paris en 2019.

La réalisation de ces différentes restitutions intermédiaires de la recherche suivies de retours constructifs sur les pistes de recherche contribue à la rigueur critique du processus de recherche et permet donc de renforcer la validité interne de la recherche.

3.3. JUSTIFICATION DE LA VALIDITÉ EXTERNE DE LA RECHERCHE

Dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, « *il s'agit d'examiner si des connaissances génériques, telles que réinterprétées dans d'autres contextes que ceux à partir desquels ces connaissances ont été élaborées, procurent des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans ces autres contextes.* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.46).

La validité externe renvoie, tout d'abord, aux conditions de généralisation des résultats de la recherche, c'est-à-dire la possibilité d'étendre les résultats à d'autres contextes empiriques que ceux étudiés. La dépendance contextuelle, c'est-à-dire l'idée selon laquelle les résultats mis en évidence sur un terrain dépendent des caractéristiques propres au terrain étudié, est ainsi pointée par la littérature comme une limite éventuelle à la généralisation des résultats dans les recherches qualitatives (Drucker-Godard *et al.*, 2003).

Au-delà de l'analyse qualitative réalisée dans un contexte spécifique, les deux analyses quantitatives présentées dans la troisième partie permettent une généralisation analytique et, par conséquent, la généralisation d'observations empiriques aux cadres théoriques.

Ainsi, le parti pris du choix d'une méthodologie mixte croisant analyse qualitative et quantitative permet de renforcer la validité externe de la recherche.

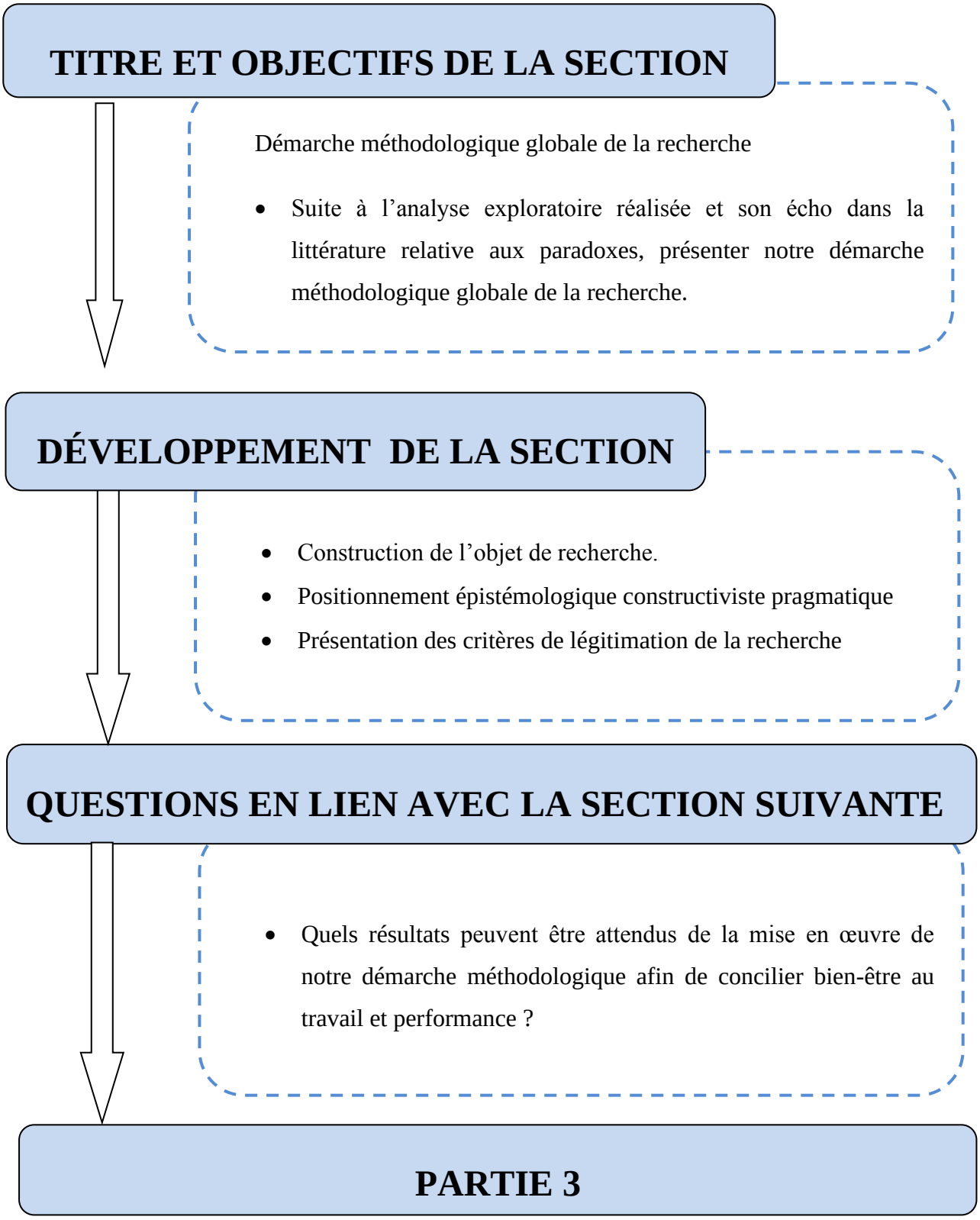
La validité externe renvoie, ensuite, à la capacité de la recherche à produire des connaissances utiles à l'action dans l'entreprise. En ce sens, la description des contributions managériales développées en conclusion y contribue.

Le tableau de synthèse ci-après (tableau 22) présente les éléments apportés dans la thèse selon les deux grilles de lecture des critères de validité de la thèse : fiabilité/validation interne/validation externe (Avenier et Gavard-Perret, 2012) et enseignabilité/adéquation et réflexivité (Charreire et Huault, 2008).

<table>
<tr><th colspan="2">Critères de validité (selon Avenier et Gavard-Perret, 2012)</th><th>Critères de validité (selon Charreire et Huault, 2002 et 2008)</th><th>Éléments structurants</th><th>Illustrations d'éléments présents dans la thèse</th></tr>
<tr><td colspan="2">Fiabilité</td><td rowspan="6">Enseignabilité</td><td>Généralisation et reproductibilité</td><td>Description des méthodes de collecte et de traitement des données</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Validité interne</td><td>Cohérence interne</td><td>Cheminement de la recherche</td><td>Description des cadres conceptuels, de la construction progressive de l'objet, de la posture épistémologiques et de la démarche abductive.</td></tr>
<tr><td>Validité du construit</td><td>Intelligibilité et production d'un ensemble cohérent de connaissances</td><td>Usage de la triangulation avec apport de différentes perspectives à la fois théoriques et méthodologiques.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Rigueur du processus</td><td>Intelligibilité</td><td>Principe d'émergence de la nature de la relation entre les concepts</td></tr>
<tr><td>Rigueur critique</td><td>Restitutions intermédiaires des résultats et des pistes de recherche dans des congrès ou journées de recherche.</td></tr>
<tr><td>Réflexivité</td><td>Rigueur réflexive</td><td>Évolution de la question de recherche illustrant la mise à distance de la demande institutionnelle. Restitution du phénomène d'interdépendance entre le chercheur et son objet.</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Validité externe</td><td>Enseignabilité</td><td>Généralisation des résultats</td><td>Choix d'une méthodologie mixte.</td></tr>
<tr><td>Adéquation</td><td>Production de connaissances utiles à l'entreprise</td><td>Contributions managériales.</td></tr>
</table>

TABLEAU 22 : CRITÈRES DE LÉGITIMATION DE LA RECHERCHE

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5 – SECTION 3



SYNTHÈSE CHAPITRE 5

En synthèse, le paradoxe se réfère à la présence simultanée de deux éléments mutuellement exclusifs (Quinn et Cameron, 1988) avec une impossibilité de choix (Lüscher et Lewis, 2008).

Le paradoxe articule des éléments contradictoires, mais interreliés, d'organisations qui, en soi, semblent logiques, mais qui, lorsqu'ils sont liés, sont incohérents contradictoires et se poursuivent dans le temps (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011).

Après avoir rapproché les conclusions de l'analyse qualitative réalisée dans le chapitre précédent avec ces éléments de définition, nous avançons que le bien-être au travail et la performance peuvent être analysés comme des dynamiques paradoxales.

Nous avons clarifié notre cadre conceptuel avec l'approche paradoxale développée par Smith et Lewis (2011) et leur modèle d'équilibre dynamique de l'organisation.

Enfin, notre démarche méthodologique globale dont les éléments principaux sont présentés dans plusieurs synthèses (figure 24, tableau 21 et tableau 22) a été développée avec notamment la construction de l'objet de recherche, notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique ainsi que les critères de légitimation de la recherche.

Après avoir confirmé la caractérisation de relation paradoxale entre le bien-être au travail et la performance, nous allons maintenant nous intéresser aux voies de résolution de ce paradoxe.

CONCLUSION PARTIE 2

Cette deuxième partie de la recherche a représenté un tournant décisif de notre travail doctoral.

Grâce à notre étude qualitative relative à la représentation des acteurs de l'entreprise du lien entre « bien-être au travail » et « performance », nous avons éclairé les concepts de « bien-être au travail » et de « performance ». Nous avons également pu caractériser la relation entre les deux concepts, à savoir **une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance.**

Cette caractérisation nous a amené, tout d'abord, à avancer que le bien-être au travail et la performance pouvaient être analysés en termes de **méta-perspective paradoxale** permettant ainsi de sortir du clivage constaté avec les travaux antérieurs présentés dans la première partie de notre travail doctoral. Elle nous a également permis de faire évoluer notre cadre théorique vers **l'approche paradoxale développée par Smith et Lewis (2011) et leur modèle d'équilibre dynamique de l'organisation**.

Ensuite, nous avons présenté notre démarche méthodologique globale avec son caractère **abductif** et la construction de l'objet de recherche. Nous avons également précisé notre **positionnement épistémologique constructiviste pragmatique**.

Les résultats de cette deuxième partie nous conduisent maintenant à étudier les voies de résolution du paradoxe « bien-être au travail » et « performance ». C'est l'objet de la troisième partie qui suit.

PARTIE 3 :
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : VOIES DE RÉSOLUTION DU PARADOXE



INTRODUCTION PARTIE 3

L'analyse qualitative réalisée dans la deuxième partie de ce travail nous a permis de caractériser le bien-être au travail et la performance de l'entreprise de paradoxe.

L'objectif de cette troisième partie est de proposer des voies de résolution de ce paradoxe. Basée sur le modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis étudié dans la deuxième partie, nous proposons dans cette partie de nous concentrer sur les facteurs susceptibles d'encourager le développement d'un cercle vertueux vers la résolution pérenne du paradoxe entre bien-être au travail et performance de l'entreprise.

Ainsi, le **chapitre 6** est consacré à la réalisation d'une étude quantitative visant à identifier les conditions de travail permettant de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

Le **chapitre 7** est quant à lui dédié aux pratiques de ressources humaines permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous réaliserons une seconde étude quantitative.

Enfin, le **chapitre 8** constituera la dernière étape de notre travail doctoral, à savoir la discussion des résultats des études réalisées.

CHAPITRE 6 :
LES CONDITIONS DE TRAVAIL CONCILIANT BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

PARTIE 3 — **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : VOIES DE RÉSOLUTION DU PARADOXE**

Chapitre 6

LES CONDITIONS DE TRAVAIL CONCILIANT BIEN–ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

- **SECTION 1 : L 'ENQUÊTE « CONDITIONS DE TRAVAIL » DE LA DARES**

1. Description de l'enquête
2. Description de l'échantillon

- **SECTION 2 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

1. Les différents types de conditions de travail : variables explicatives
2. Bien-être au travail et performance de l'entreprise : variables à expliquer
   - 2.1. Bien-être au travail
   - 2.2. Performance de l'entreprise
3. Analyses statistiques réalisées
   - 3.1. Stratégie de modélisation
   - 3.2. Robustesse des hypothèses des modèles
   - 3.3. Évaluation de la qualité des modèles

- **SECTION 3 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE**

1. Aucun lien entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise
2. Les conditions de travail spécifiques : vers un cercle vicieux
   - 2.1. Les conditions de travail spécifiques au bien-être au travail
   - 2.2. Les conditions de travail spécifiques à la performance de l'entreprise
3. Les conditions de travail communes au bien-être au travail et à la performance de l'entreprise : vers un cercle vertueux

INTRODUCTION CHAPITRE 6

Ce chapitre est consacré à une première proposition de voie de résolution du paradoxe entre bien-être au travail et performance. Ce chapitre a fait l'objet d'une communication au congrès de l'ISEOR 2019 à Lyon.

Les conditions de travail, apparues dans notre étude qualitative comme une dimension commune au bien-être au travail et à la performance de l'entreprise, pourraient constituer une première voie de résolution du paradoxe. L'idée de ce chapitre est de déterminer parmi les différentes conditions de travail, celles qui permettent de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

Dans un premier temps (**section 1**), nous présenterons l'enquête « conditions de travail » de la DARES que nous avons utilisée pour réaliser notre étude ainsi que notre échantillon d'étude.

Dans un deuxième temps (**section 2**), nous exposerons la méthodologie de l'étude. Ici seront explicitées les variables explicatives et variables à expliquer que nous avons utilisées ainsi que les analyses statistiques réalisées.

Nous terminons ce chapitre (**section 3**) avec la présentation des résultats issus de l'étude quantitative réalisée avec notamment les conditions de travail qui influencent seulement le bien-être au travail, celles qui influencent seulement la performance et enfin celles permettant de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise.

SECTION 1 : L'ENQUÊTE « CONDITIONS DE TRAVAIL » DE LA DARES

Il s'agit, dans cette section, de présenter la base « *Conditions de travail* » de la DARES[24] que nous avons utilisée pour étudier l'influence des conditions de travail sur le bien-être au travail, d'une part, sur la performance de l'entreprise, d'autre part et ainsi de déterminer les conditions de travail permettant de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

1. DESCRIPTION DE L'ENQUÊTE

L'enquête Conditions de travail réalisée en 2013 est la sixième édition de l'enquête, réalisée en face à face auprès d'un échantillon d'environ 34 000 enquêtés s'inscrivant dans la continuité des éditions précédentes. C'est la seule enquête sur les conditions de travail de cette ampleur et portant sur l'ensemble des actifs occupés. Elle est reconduite, tous les sept ans depuis 1978.

En 2013, le dispositif a été complété pour approfondir certains sujets et aborder des problématiques nouvelles : un auto-questionnaire rempli par l'enquêté permet de mesurer l'exposition aux risques psychosociaux. La taille de l'échantillon a été sensiblement augmentée (34 000 contre 18 000 en 2005), avec une surreprésentation (6 700 personnes) des agents des trois versants de la fonction publique (État, territoriale, hospitalière) et du secteur hospitalier privé ; et avec la couverture de 4 départements d'Outremer (4 800 questionnaires en Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion).

Le questionnaire 2013 reprend l'essentiel des thèmes et questions abordés lors des enquêtes précédentes : l'organisation du temps de travail (durée, calendrier, horaires…), les contraintes physiques (nuisance, risque), prévention et accidents, l'organisation du travail (rythme, autonomie, ambiance, environnement informatique, évolution, changements), les contraintes psychosociales, les relations avec le public, la violence au travail.

[24] Toutes les informations sur l'enquête sont présentées sur le site de la Dares, Dares-études-et-statistiques/enquêtes de A à Z / Conditions de travail : éditions 2013.

La problématique des risques psychosociaux a été approfondie en 2013 au travers d'un ensemble de questions, notamment dans la partie auto-administrée du questionnaire qui aborde les relations avec les autres, les satisfactions et difficultés au travail et dans la vie quotidienne.

Cette édition 2013 de l'enquête comporte une nouveauté qui nous a particulièrement intéressée, l'enquête comporte désormais un volet « employeurs » où les responsables d'établissements sont interrogés sur le positionnement économique et les relations de l'entreprise avec son environnement, les dispositifs managériaux d'organisation du travail, les pratiques de prévention des risques, la gestion des ressources humaines et la représentation des salariés. Au total, près de 8 800 réponses exploitables ont été recueillies. Une partie des établissements interrogés sont les employeurs des salariés enquêtés, ce qui permet de confronter le point de vue des représentants des entreprises et celui des salariés pour mieux mettre en évidence les contraintes pesant sur les entreprises, les marges de décision dont elles disposent et les conséquences de ces contraintes et de ces décisions.

L'enquête a été reconnue par le Conseil national de l'information statistique d'intérêt général et de qualité statistique à caractère obligatoire.

L'enquête comporte deux volets :

- un premier volet a été collecté, d'octobre 2012 à février 2013, auprès de 34 000 personnes en emploi, par les enquêteurs de l'INSEE munis d'un ordinateur au domicile des enquêtés.
- un second volet a été collecté, de novembre 2012 à août 2013, auprès des employeurs. Il se compose de deux échantillons d'établissements distincts : (1) 17200 établissements employeurs de 24000 salariés interrogés dans le cadre du premier volet (cet échantillon ne concerne que les établissements de 10 salariés ou plus); (2) 7000 établissements employant au moins un salarié, tirés dans le répertoire Sirene, représentatifs de l'ensemble de l'économie.

Le questionnaire diffère selon le type d'établissements :

- un questionnaire « fonction publique » destiné aux établissements administratifs de l'État et des collectivités territoriales ;
- un questionnaire « secteur hospitalier » pour les hôpitaux et cliniques ;

- un questionnaire « secteur marchand et associatif » pour tous les autres établissements.

La base couplée « employeurs / employés » complète a été finalisée en 2015 par la DARES après redressement et apurement statistique (élimination des doublons, apurement des réponses incohérentes, correction de variables numériques, imputation de données manquantes pour les effectifs).

2. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Notre échantillon comporte ici les réponses aux deux questionnaires (perceptions des employés et des employeurs) dans le secteur commercial (questionnaire « secteur marchand et associatif »), où la mise en œuvre d'un sondage combiné employé-employeur permet, entre autres, de comparer le point de vue des employés sur leur bien-être avec les données des représentants des entreprises.

La base de données couplée résultante comprend 6 724 observations et 812 variables.

Après avoir sélectionné les variables d'intérêt liées à notre question de recherche et les individus en situation d'emploi et après avoir traité les données manquantes, notre échantillon de travail comprend finalement 5 311 personnes et 182 variables.

La répartition des répondants par sexe est de 44 % de femmes et de 56 % d'hommes. Parmi les répondants individuels, 51 % sont mariés, 41 % célibataires, 7 % divorcés et 1 % veufs.

En ce qui concerne la répartition des répondants selon l'âge, 14 % ont moins de 30 ans, 60 % ont entre 30 et 49 ans et 26 % ont 50 ans et plus.

En ce qui concerne le temps passé au travail, 85 % des répondants ont un emploi à temps plein et 15 % travaillent à temps partiel.

Dans cet échantillon, plus de 80 % des entreprises emploient entre un et neuf salariés et les principaux secteurs d'activité (en nombre d'établissements représentés) sont le commerce et la réparation automobile et moto (28,8 %), la construction (17,4 %), les services (13,2 %), l'hébergement et l'alimentation (11,6 %), l'agriculture, les forêts et les pêches (7,0 %).

En s'appuyant sur l'échantillon ainsi constitué, nous souhaitons mesurer l'impact des conditions de travail sur le bien-être et sur la performance afin de déterminer les conditions de travail permettant de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 – SECTION 1

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

L'enquête « conditions de travail » de la DARES

- Présenter les outils de l'étude menée sur les conditions de travail comme voie de conciliation entre bien-être au travail et performance

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Présentation de l'enquête « conditions de travail » de la DARES
- Description de notre échantillon d'étude

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Quelle méthodologie utilisée sur notre échantillon issu des réponses à l'enquête de la DARES ?

SECTION 2

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dans cette section, nous exposons, tout d'abord, la constitution des variables explicatives du modèle, à savoir les différents types de conditions de travail. Nous présentons ensuite la constitution des deux variables à expliquer, le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Enfin, nous exposons les analyses statistiques réalisées.

1. LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONDITIONS DE TRAVAIL : VARIABLES EXPLICATIVES

Nous nous sommes appuyée sur le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail[25] (Gollac et Bodier, 2011) afin de catégoriser les différents types de conditions de travail. En effet, ce rapport identifie six axes de facteurs de risques psychosociaux au travail. Les risques psychosociaux étant définis comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (Gollac et Bodier, 2011). Cette approche est aujourd'hui largement adoptée et utilisée dans le diagnostic des RPS[26], tant dans les entreprises privées que dans les organismes publics.

Les questions présentes dans les deux volets (employés et employeurs) de l'enquête « Conditions de travail » ont été rapprochées, selon la catégorisation des conditions de travail proposée dans le rapport « Gollac » (Gollac et Bodier, 2011). Ce rapprochement, qui a fait l'objet d'une validation par deux experts, nous a permis d'établir des scores issus de l'agrégat des variables sélectionnées en fonction de leur contenu conceptuel et ainsi, d'extraire le maximum d'informations de la base de données présentant une grande diversité dans la nature des variables, avec la présence de variables nominales (dichotomiques ou polytomiques), de variables ordinales et de variables quantitatives par intervalle.

Pour chaque catégorie de conditions de travail, nous détaillons son contenu et présentons la table de correspondance résultante, issue de ce travail de rapprochement.

L'**intensité et la complexité du travail** englobe les notions de contraintes de rythme, de précision, le caractère contraignant des objectifs, les difficultés à les atteindre, les normes de

[25] Dans le rapport Gollac, un panel d'experts, animé par Michel Gollac et Marceline Bodier, a synthétisé les nombreuses études existantes, françaises et étrangères, sur les risques psychosociologiques.
[26] RPS : Risques Psychosociaux.

qualité chiffrées, l'exercice de responsabilités, les instructions contradictoires, les interruptions perturbatrices, les facteurs d'ambiance matérielle, l'impréparation, l'insuffisance de temps pour exécuter correctement le travail, le débordement, le caractère adapté des moyens de travail, la perception subjective de l'intensité, certaines formes de surinvestissement, le nombre d'heures, de travail de nuit, de travail posté, d'horaires anti-sociaux, l'incertitude et l'adaptation improvisée des horaires, le présentéisme, les difficultés de conciliation entre travail et hors travail.

Intensité et complexité du travail
REPOS : Disposez-vous d'au moins 48 heures consécutives de repos, au cours d'une semaine ? 1. oui ; 2. non ; 8. refus; 9.nsp
ASTREINTE : Êtes-vous soumis à des astreintes ? 1. oui ; 2.non; 8. refus ; 9.nsp
DIMANCHE : Travaillez-vous le dimanche ? 1. habituellement, 2. occasionnellement, 3. jamais
MISSION : Votre travail vous oblige t-il à dormir hors de chez vous ? 1. une fois par semaine ; 2. une à trois fois par mois ; 3 . Moins souvent ; 4. jamais ; 8. refus ; 9. nsp
CONGETR : Durée des congés, en tranche 1. non réponse ; 2. aucun congé ; 3. moins de 5 semaines, 25 jours ; 4. 5 semaines, 25 jours ; 5. 6 ou 7 semaines (26 à 35 jours) ; 6. 8 ou 9 semaines (36 à 45 jours) ; 7. plus de 9 semaines
RWDEP : Votre rythme de travail vous est-il imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ? 1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
RWCAD : Votre rythme de travail vous est-il imposé par la cadence automatique d'une machine ?1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
RWTECH : Votre rythme de travail vous est-il imposé par d'autres contraintes techniques ? 1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
RWNORMH : Votre rythme de travail vous est-il imposé par des normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus ? 1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
RWDEM : Votre rythme de travail vous est-il imposé par une demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate ? 1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
RWSURF : Votre rythme de travail vous est-il imposé par les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ? 1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
RWINFO : Votre rythme de travail vous est-il imposé par un contrôle ou un suivi informatisé ? 1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
CHAINE : Travaillez-vous à la chaîne ? 1. oui; 2. non; 8. refus ; 9.nsp
DEPECH : Êtes vous obligé de vous dépêcher ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. jamais ; 8. refus ; 9. Nsp
OBJATTEIN : Avez-vous du mal à atteindre les objectifs fixés ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. jamais ; 8. refus ; 9. Nsp
CONTRAD : Recevez-vous des ordres ou des indications contradictoires ? 1. oui, 2. non; 8. refus ; 9. Nsp
CVFVP : En général, vos horaires de travail s'accordent-ils avec vos engagements ? 1. très bien ; 2. bien ; 3. pas très bien ; 4. pas bien du tout; 8. refus ; 9. nsp

TABLEAU 23 : QUESTIONS RELATIVES À L'INTENSITÉ ET LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL

Les **exigences émotionnelles** sont liées au rapport avec le public, aux situations de tension, au contact avec la souffrance, aux possibilités d'agir efficacement vis-à-vis de cette souffrance, aux dissimulations et simulations des émotions, à la peur de l'accident, à la survenue effective de violence externe.

Contraintes émotionnelles
PUBLIC : Êtes-vous en contact direct avec le public ? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
RISQUAL : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner des conséquences graves pour la qualité du service ou du produit ? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
RISFINA : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner des coûts financiers importants pour votre entreprise/ votre administration? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
RISDANG : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner des conséquences dangereuses pour votre sécurité ou celle d'autres personnes ? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
RISEMPL : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner des sanctions à votre égard (risque pour votre emploi, diminution importante de votre rémunération ou de vos revenus) ? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
ACCHEF : Vous arrive t-il d'être en désaccord avec vos supérieurs sur la façon de bien faire votre travail ? 1. toujours; 2. souvent ; 3. parfois ; 4. jamais ; 8. refus ; 9. nsp
ACCOL : Vous arrive t-il d'être en désaccord avec vos collègues sur la façon de bien faire votre travail ? 1. toujours; 2. souvent ; 3. parfois ; 4. jamais ; 5. sans objet (pas de collègue) ; 8. refus ; 9. nsp
TENSION1 : Vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs, etc…)? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
TENSION2 : Vivez-vous des situations de tension dans vos supérieurs hiérarchiques? 1. oui ; 2. non ; 3. sans objet (pas de supérieur hiérarchique) ; 8. refus ; 9. NSP
TENSION3 : Vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec vos collègues? 1. oui ; 2. non ; 3. sans objet (pas de collègue); 8. refus ; 9. NSP
TENSION4 : Vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec les personnes que vous encadrez ? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
DETRESSE : Au cours de votre travail, êtes-vous amené à être en contact avec des personnes en situation de détresse ?1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
CALMER : Au cours de votre travail, êtes-vous amené à devoir calmer des gens ?1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
CRAINTE : Pour l'année qui vient, avez-vous des craintes pour votre emploi ? 1. oui ; 2. non ; 8. refus ; 9. NSP
A2I : Je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur ? 1. toujours; 2. souvent, 3. parfois ; 4. jamais ; 9. nsp ; 8. Refus
A2K : Il m'arrive d'avoir peur pendant mon travail, pour ma sécurité ou celle des autres ? 1. toujours; 2. souvent, 3. parfois ; 4. jamais ; 9. nsp ; 8. refus

TABLEAU 24 : QUESTIONS RELATIVES AUX EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

L'**autonomie au travail** renvoie à la possibilité pour le salarié d'être acteur dans son travail, à l'autonomie quant au but du travail, à la prévisibilité du travail, au développement cognitif et culturel, à l'utilisation et l'accroissement des compétences, à la monotonie, au plaisir au travail ainsi qu'à la latitude décisionnelle.

Autonomie
URGFAM1 : En cas d'imprévu personnel ou familial, pouvez-vous vous absenter de votre travail, même quelques heures ? 1. oui c'est facile ; 2. oui mais c'est pas facile ; 3. non, c'est impossible ; 8. refus ; 9. Nsp
HORANGT : En cas d'imprévu, pouvez-vous modifier vos horaires en vous arrangeant ? 1. oui, 2.non
PREJOUR : Connaissez-vous les horaires que vous effectuez demain ? 1. oui, 2. non
HORVAR : Vos horaires de travail quotidiens sont-ils ? 1. les mêmes tous les jours, 2. alternants 2x8, 3. alternants 3x8, 4. Variables d'un jour à l'autre
RWCOLEG : Votre rythme de travail vous est-il imposé par la dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues ? 1. oui, 2.non
DELAIS : Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ? 1. oui, 2. non
NOUVELLE : Votre travail vous permet-il d'apprendre des choses nouvelles ? 1. oui ; 2. non ; 8 refus ; 9.nsp

TABLEAU 25 : QUESTIONS RELATIVES À L'AUTONOMIE

Les **rapports sociaux au travail** sont les rapports entre salariés ainsi que ceux entre le salarié et l'organisation qui l'emploie. Nous avons subdivisé cet axe en deux : (1) les relations au travail et (2) la violence interne.

Les **relations au travail** qui englobent les possibilités de coopération, soutien satisfaisant dans les situations difficiles, situations de tension, concurrence excessive, autonomie collective, participation, soutien technique reçu des supérieurs, civilité de la hiérarchie, acceptation et promotion des débats par la hiérarchie, attitude de la hiérarchie en cas de conflit, capacité de la hiérarchie à organiser et pacifier l'équipe, attention au bien-être des subordonnés, appréciation du travail par le ou les supérieurs.

Relations de travail
A1A : Mon supérieur prête attention à ce que je dis ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord
A1B : Mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord
A1C : Les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord
A1D : Mon supérieur traite équitablement les personnes qui travaillent sous ses ordres ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord
A1E : Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord
A1F : Les collègues avec qui je travaille sont amicaux ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord
AIDCHEF : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par vos supérieurs hiérarchiques ? 1. oui, 2. non
AIDCOLL : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par les autres personnes avec qui vous travaillez habituellement ? 1. oui, 2. non
AIDAUTR : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par d'autres personnes de l'établissement ? 1. oui, 2. non
AIDEXT : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par des personnes extérieures à l'établissement ? 1. oui, 2. non
AIDOM : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par d'autres personnes ? 1. oui, 2. non

TABLEAU 26 : QUESTIONS RELATIVES AUX RELATIONS DE TRAVAIL

La **violence interne** inclut le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, la discrimination dans la vie quotidienne.

Violence interne
B1A : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là? 1. oui ; 2. non
B1B : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous empêche de vous exprimer ? 1. oui ; 2. non
B1C : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous ridiculise en public ? 1. oui ; 2. non
B1D : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : critique injustement votre travail ? 1. oui ; 2. non
B1G : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé ? 1. oui ; 2. non
B1H : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous dit des choses obscènes ou dégradantes ? 1. oui ; 2. non
B1I : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante ? 1. oui ; 2. non
B1J : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous fait des blagues blessantes ou de mauvais goût, se moque de vous ? 1. oui ; 2. non
B4A : Au cours des 12 derniers mois, dans le cadre de votre travail, avez-vous été victime d'une agression verbale de la part du public ? 1. oui, 2. non
B4B : Au cours des 12 derniers mois, dans le cadre de votre travail, avez-vous été victime d'une agression physique ou sexuelle de la part du public ? 1. oui, 2. non
B4C : Au cours des 12 derniers mois, dans le cadre de votre travail, avez-vous été victime d'une agression verbale de la part de vos collègues ou de vos supérieurs ? 1. oui, 2. non
B4D : Au cours des 12 derniers mois, dans le cadre de votre travail, avez-vous été victime d'une agression physique ou sexuelle de la part de vos collègues ou de vos supérieurs ? 1. oui, 2. non

TABLEAU 27 : QUESTIONS RELATIVES À LA VIOLENCE INTERNE

Les **conflits de valeurs** rassemblent l'ensemble des situations où il est demandé au salarié d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles, c'est-à-dire de travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle.

Conflits de valeurs
B1E : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous charge de tâches inutiles ou dégradantes ? 1. oui ; 2. non
B1F : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement ? 1. oui ; 2. non
A2H : Je dois faire des choses que je désapprouve ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord
A2J : Je dois éviter de donner mon avis, mon opinion ? 1. pas du tout d'accord, 2. pas d'accord, 3. d'accord, 4. tout à fait d'accord

TABLEAU 28 : QUESTIONS RELATIVES AUX CONFLITS DE VALEURS

L'**insécurité de la situation de travail** englobe (1) les **contraintes physiques** liées à l'exercice de son travail comme les postures pénibles ou fatigantes, nécessitant des mouvements douloureux ou une concentration élevée, et (2) l'**insoutenabilité** du travail liée à la présence de saleté, d'humidité, d'odeurs, de température élevée ou basse, d'exposition à des produits dangereux, à des risques infectieux, à des accidents de la circulation, à des changements majeurs et/ou répétés d'environnement de travail.

Contraintes physiques
B1E : Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : vous charge de tâches inutiles ou dégradantes ? 1. oui ; 2. non
CWDEBOU : L'exécution de votre travail vous impose t-elle de rester longtemps debout ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWPOSTU : L'exécution de votre travail vous impose t-elle de rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante à la longue ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWDEPLA : L'exécution de votre travail vous impose t-elle d'effectuer des déplacements à pied longs et fréquents ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWLOURD : L'exécution de votre travail vous impose t-elle de porter ou déplacer des charges lourdes ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWMVT : L'exécution de votre travail vous impose t-elle d'effectuer des mouvements douloureux ou fatigants ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWVIB : L'exécution de votre travail vous impose t-elle de subir des secousses ou vibrations ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWVUE : L'exécution de votre travail vous impose t-elle de ne pas quitter votre travail des yeux ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWLETR : L'exécution de votre travail vous impose t-elle de lire des lettres ou des chiffres de petites tailles, mal imprimés, mal écrits ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWMINUS : L'exécution de votre travail vous impose t-elle d'examiner des objets très petits, des détails fins ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CWVISO : L'exécution de votre travail vous impose t-elle de faire attention à des signaux visuels ou sonores brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp

TABLEAU 29 : QUESTIONS RELATIVES AUX CONTRAINTES PHYSIQUES

Insoutenabilité du travail
HYGSAL : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : a) saleté ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGCHUMI : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : b) humidité ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGCOUR : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : c) courants d'air ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGODEUR : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : d) mauvaises odeurs ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGCHAUD : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : e) température élevée ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGFROID : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : f) température basse ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGSANI : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : g) absence ou mauvais état des locaux sanitaires ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGVUE : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : h) absence de vue sur l'extérieur ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
HYGPRIV : Votre travail ou votre lieu de travail, présente t-il les inconvénients suivants : i) absence d'intimité ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
SECFUPOU : À votre emplacement de travail, êtes vous amené à respirer des fumées et des poussières ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
SECTOXNO : À votre emplacement de travail, êtes vous amené à être en contact avec des produits dangereux ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
SECINFEC : À votre emplacement de travail, êtes vous amené à être exposé à des risques infectieux ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
SECACCID : À votre emplacement de travail, êtes vous amené à risquer d'être blessé ou accidenté ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
SECROUT : À votre emplacement de travail, êtes vous amené à risquer des accidents de la circulation au cours du travail ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
FORTMOD1 : Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par un changement de poste ou de votre fonction ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
FORTMOD2 : Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par un changement dans les techniques utilisées ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
FORTMOD3 : Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par une restructuration ou un déménagement de l'établissement, l'entreprise ou l'administration où vous travaillez ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
FORTMOD4 : Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par un changement de l'organisation du travail au sein de l'établissement ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. Nsp
FORTMOD5 : Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par un plan de licenciement dans l'établissement où vous travaillez ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. Nsp
FORTMOD6 : Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par un un rachat ou un changement dans l'équipe de direction ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. Nsp
FORTMOD7 : Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié par une autre raison ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp

TABLEAU 30 : QUESTIONS RELATIVES À L'INSOUTENABILITÉ DU TRAVAIL

À ces éléments, s'ajoutent les dispositifs de prévention, les actions menées par l'entreprise contre le stress et les risques psychosociaux au travail et les actions de contrôle managérial.

Les **dispositifs de prévention** regroupent les campagnes d'information, de sensibilisation, les visites de la médecine du travail, la présence d'un CHSCT, des espaces de discussion.

Dispositifs de prévention
RISK : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous reçu une information sur les risques que votre travail fait courir à votre santé ou votre sécurité ? 1.oui ; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
VISITUNI : Au cours des 12 derniers mois, le médecin du travail ou de prévention a-t-il visité votre unité de travail ? 1. oui, 2. non ; 3. sans objet (pas d'unité de travail) ; 8. refus ; 9. nsp
COLLECT : Avez-vous l'occasion d'aborder collectivement, avec d'autres personnes de votre atelier ou de votre service, des questions d'organisation ou de fonctionnement de votre unité de travail ? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. Nsp
EVA : Avez-vous au moins un entretien d'évaluation par an ? 1.oui ; 2.non ; 8. refus ; 9. nsp
CHSCT : Votre établissement est-il couvert par un Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT)? 1.oui; 2.non ; 8. refus ; 9. Nsp

TABLEAU 31 : QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIFS DE PRÉVENTION

Les **actions menées par l'entreprise contre le stress** englobent la mise en place de procédure de signalement des salariés en situation de risque, l'assistance aux salariés, l'expertise de cabinet spécialisé, la formation spécifique des managers et des salariés et la mise en place de procédures de résolution de conflits.

Actions de l'entreprise contre le stress
F2a_1 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Signalement de salariés en situation de risque ? 1.oui ; 2. non
F2a_2 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Assistance aux salariés, de manière confidentielle ? 1.oui ; 2. non
F2a_3 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Signalement de salariés ayant des conduites addictives ? 1.oui ; 2. non
F2a_4 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Audit, expertise d'un cabinet spécialisé ? 1.oui ; 2. non
F2a_5 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Formation spécifique des managers? 1.oui ; 2. non
F2a_6 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Formation spécifique des salariés ? 1.oui ; 2. non
F2a_7 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Aménagement des horaires ? 1.oui ; 2. non
F2a_8 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Modification de l'organisation du travail ? 1.oui ; 2. non
F2a_9 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Procédures de résolution des conflits ? 1.oui ; 2. non
F2a_10 : Concernant le stress ou le mal-être au travail, au cours des 3 dernières années, votre établissement a-t-il mis en place une ou plusieurs des procédures suivantes ? Autres ? 1.oui ; 2. non

TABLEAU 32 : QUESTIONS RELATIVES AUX ACTIONS DE L'ENTREPRISE CONTRE LE STRESS

Les **actions menées par l'entreprise contre les risques professionnels** regroupent la mise en place de plan de prévention, de nouveaux équipements et de modification de l'organisation du travail.

Actions de l'entreprise contre les risques professionnels
E_action_1 : Par rapport aux risques professionnels dans votre établissement, avez-vous, au cours des 12 derniers mois… poursuivi les actions antérieures de prévention ? 1. oui ; 0. non
E_action_2 : Par rapport aux risques professionnels dans votre établissement, avez-vous, au cours des 12 derniers mois… élaboré un nouveau plan de prévention ? 1. oui ; 0. non
E_action_3 : Par rapport aux risques professionnels dans votre établissement, avez-vous, au cours des 12 derniers mois… modifié l'organisation du travail ? 1. oui ; 0. non
E_action_4 : Par rapport aux risques professionnels dans votre établissement, avez-vous, au cours des 12 derniers mois… modifié les locaux de travail, les équipements de travail ou les produits utilisés ? 1. oui ; 0. non
E_action_5 : Par rapport aux risques professionnels dans votre établissement, avez-vous, au cours des 12 derniers mois… mis à disposition de nouveaux équipements de protection individuelle ? 1. oui ; 0. non
E_action_6 : Par rapport aux risques professionnels dans votre établissement, avez-vous, au cours des 12 derniers mois… développé la formation à la sécurité du personnel ? 1. oui ; 0. non
E_action_7 : Par rapport aux risques professionnels dans votre établissement, avez-vous, au cours des 12 derniers mois… autre ? 1. oui ; 0. non

TABLEAU 33 : QUESTIONS RELATIVES AUX ACTIONS DE L'ENTREPRISE CONTRE LES RISQUES PROFESSIONNELS

Le **contrôle managérial** regroupe les actions de la hiérarchie relative à l'organisation du travail.

Contrôle managérial
C_1_hierarchie : Qui dans votre établissement définit les procédures et les modes opératoires ? La hiérarchie ? 1. oui ; 0. non
C_2_hierarchie : Qui dans votre établissement détermine les horaires ? La hiérarchie ? 1. oui ; 0. non
C_3_hierarchie : Qui dans votre établissement détermine la durée et les types d'aménagement du temps de travail ? La hiérarchie ? 1. oui ; 0. non
C_4_hierarchie : Qui dans votre établissement répartit le travail au sein des équipes ? La hiérarchie ? 1. oui ; 0. Non
C_5_hierarchie : Qui dans votre établissement effectue la maintenance des machines et des outils ? La hiérarchie ? 1. oui ; 0. Non
C_6_hierarchie : Qui dans votre établissement forme les salariés ? La hiérarchie ? 1. oui ; 0. non
C_7_hierarchie : Qui dans votre établissement contrôle les résultats du travail ? La hiérarchie ? 1. oui ; 0. Non

TABLEAU 34 : QUESTIONS RELATIVES AU CONTRÔLE MANAGÉRIAL

Aux variables explicatives présentées précédemment, nous avons ajouté cinq variables de contrôle.

Variables de contrôle	
Âge	1 → =< 30 ans ; 2 → [31 ; 40] ; 3 → [41 ; 50] ; 4 → >= 51
Temps de travail	1 → à temps complet, 2 → à temps partiel
Nombre d'enfants	NBENF = NBENFM3+NBENF3A17+NBENF18P
Sexe	1 → Homme 2 → Femme
État matrimonial	1 → célibataire, 2 → marié ou remarié y compris séparé légalement, 3 → veuf, 4 → divorcé.

TABLEAU 35 : VARIABLES DE CONTRÔLE

Lors de l'établissement des différents scores, la prise en compte de l'étendue des réponses et de la présence de données manquantes ponctuelles (pénalisant le score) a permis de maintenir la comparabilité inter-individus. De plus, dans un souci de standardisation les scores ont été ramenés sur un intervalle [1 ; 5].

2. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : VARIABLES À EXPLIQUER

Après avoir constitué les variables explicatives, nous procédons maintenant à la constitution des variables à expliquer (1) le bien-être au travail et (2) la performance de l'entreprise.

2.1. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

La variable « *Bien-être au travail* » a été construite à partir d'une variable de bien-être en général à laquelle nous avons ajouté une variable permettant de saisir l'état d'esprit dans la sphère du travail :

- La variable « *WHO5* » : indicateur de l'état de bien-être de l'OMS présent en tant que tel dans la base de données.

L'indicateur « *WHO5*[27] » a été développé par l'OMS et construit à partir de cinq questions (score allant jusqu'à 25).

Bien-être **(WHO5)**
Au cours des deux dernières semaines, je me suis senti(e) bien et de bonne humeur (5. Tout le temps ; 4 : la plupart du temps ; 3 : la moitié du temps ; 2 : moins de la moitié du temps ; 1 : De temps en temps ; 0 : Jamais)
Au cours des deux dernières semaines, je me suis senti(e) calme et tranquille (5. Tout le temps ; 4 : la plupart du temps ; 3 : la moitié du temps ; 2 : moins de la moitié du temps ; 1 : De temps en temps ; 0 : Jamais)
Au cours des deux dernières semaines, je me suis senti(e) plein d'énergie et vigoureux(se) (5. Tout le temps ; 4 : la plupart du temps ; 3 : la moitié du temps ; 2 : moins de la moitié du temps ; 1 : De temps en temps ; 0 : Jamais)
Au cours des deux dernières semaines, je me suis réveillé(e) en me sentant frais(che) et dispos (5. Tout le temps ; 4 : la plupart du temps ; 3 : la moitié du temps ; 2 : moins de la moitié du temps ; 1 : De temps en temps ; 0 : Jamais)
Au cours des deux dernières semaines, ma vie quotidienne a été remplie de choses intéressantes (5. Tout le temps ; 4 : la plupart du temps ; 3 : la moitié du temps ; 2 : moins de la moitié du temps ; 1 : De temps en temps ; 0 : Jamais)

TABLEAU 36 : QUESTIONS RELATIVES À L'ÉTAT DE BIEN-ÊTRE (WHO5)

[27] WHO5 : WHO pour *World Health Organization* et 5 pour 5 questions à partir desquelles l'indicateur est construit.

- La variable « *état d'esprit au travail* » est un score construit à partir de six questions.

État d'esprit au travail
B5A : Dans votre travail, à quelle fréquence vous arrive t-il d'éprouver les sentiments suivants ? La fierté du travail bien fait ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. Jamais
B5B : Dans votre travail, à quelle fréquence vous arrive t-il d'éprouver les sentiments suivants ? L'impression de faire quelque chose d'utile aux autres ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. Jamais
B5C : Dans votre travail, à quelle fréquence vous arrive t-il d'éprouver les sentiments suivants ? Le sentiment d'être exploité ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. Jamais
B5D : Dans votre travail, à quelle fréquence vous arrive t-il d'éprouver les sentiments suivants ? Le sentiment d'être dépassé par les changements trop rapides ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. Jamais
B5E : Dans votre travail, à quelle fréquence vous arrive t-il d'éprouver les sentiments suivants ? L'ennui ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. Jamais
B5F : Dans votre travail, à quelle fréquence vous arrive t-il d'éprouver les sentiments suivants ? L'impression de faire parti d'une équipe ? 1. toujours, 2. souvent, 3. parfois, 4. Jamais

TABLEAU 37 : QUESTIONS RELATIVES À L'ÉTAT D'ESPRIT AU TRAVAIL

Un score « *Bien-être au travail* » est créé en sommant les scores des deux variables précédentes après avoir effectué, pour les variables le nécessitant, une correspondance entre les modalités initiales et modalités retenues pour le nouveau score. Par exemple, les modalités « Toujours », « Souvent », « Parfois » et « jamais » de la variable B5A qui avait respectivement un score de 1, 2, 3 et 4 ont été transformées respectivement en modalités 4, 3, 2 et 1 dans la construction du nouveau score.

Ainsi, le chiffre obtenu est proportionnel à l'état de bien-être au travail.

2.2. PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La variable « *performance de l'entreprise* » a été construite à partir de deux indicateurs : le premier nommé « *performance emploi* » et le deuxième nommé « *performance sociale* ».

L'approximation réalisée quant à la mesure de la performance de l'entreprise part de l'idée que la performance d'une entreprise est au rendez-vous dès lors qu'elle est en situation

d'emploi traduisant une bonne santé financière et qu'elle présente une bonne performance sociale.

Performance emploi (perf_emploi)
G9 : Sur les 12 derniers mois, l'effectif total de l'établissement a ? 1: diminué, 2: augmenté, 3. le même
B3ASP : Au cours des douze derniers mois, cet établissement a-t-il connu un plan de réduction des effectifs ou des licenciements ? 1. oui, 2.non
C3BSP_4 : augmentation du nombre de salariés en CDI ? 1.oui, 2.non
C3BSP_5 : augmentation du nombre de salariés en CDD ? 1.oui, 2.non
B9ASP : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous connu des difficultés à recruter sur certains postes vacants ? 1: Oui / 2 : Non / 3: Sans objet (pas de postes vacants)
C3ASP_1 : Réduction du volume d'heures supplémentaires et/ou complémentaires* 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_2 : Périodes basses de modulation/annualisation* 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_3 : Obligation pour les salariés de prendre des jours de congés, de RTT ou des jours sur un compte épargne-temps (CET) 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_4 : Chômage partiel 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_5 : Non remplacement des départs 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_6 : Licenciements 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_7 : Non-renouvellement ou baisse des embauches en CDD 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_8 : Diminution du recours à l'intérim 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_9 : Diminution du nombre d'équipes 1: Oui / 2 : Non
C3ASP_10 : Diminution de la sous-traitance 1: Oui / 2 : Non

TABLEAU 38 : QUESTIONS RELATIVES À LA PERFORMANCE EMPLOI

La « *performance emploi* » est obtenue par l'agrégation des 15 indicateurs présentés dans le tableau 38 et après avoir effectué, pour les variables le nécessitant, une correspondance entre les modalités initiales et modalités retenues pour le nouveau score. Par exemple, les modalités « Diminué », « Augmenté », « le même » de la variable G9 qui avait respectivement un score de 1, 2 et 3 ont été transformées respectivement en modalités 1, 3 et 2 dans la construction du nouveau score.

Performance sociale **(perf_sociale)**
G5 : Comment qualifieriez-vous le climat social dans l'établissement ? 1. très calme, 2. plutôt calme, 3. plutôt tendu, 4. très tendu
G6_1 : Au cours des 12 derniers mois, des salariés de votre établissement ont-ils fait grève … en raison de conflits internes à l'établissement ? 1: Oui / 2 : Non
G6_2 : Au cours des 12 derniers mois, des salariés de votre établissement ont-ils fait grève … en raison d'un mot d'ordre extérieur à l'établissement ? 1: Oui / 2 : Non

TABLEAU 39 : QUESTIONS RELATIVES À LA PERFORMANCE SOCIALE

La « *performance sociale* » est obtenue par l'agrégation des 3 indicateurs présentés dans le tableau 39 et après avoir effectué, pour les variables le nécessitant, une correspondance entre les modalités initiales et modalités retenues pour le nouveau score. Par exemple, les modalités « très calme », « plutôt calme », « plutôt tendu », « très tendu » qui avait respectivement un score de 1, 2, 3 et 4 ont été transformées respectivement en modalités 4, 3, 2 et 1 dans la construction du nouveau score.

Un score « *Performance de l'entreprise* » est créé en sommant les scores des deux variables précédentes.

Le chiffre ainsi obtenu est proportionnel à la performance de l'entreprise.

3. ANALYSES STATISTIQUES RÉALISÉES

Nous présentons ici (1) la stratégie de modélisation, (2) la robustesse des hypothèses du modèle et (3) l'évaluation de la qualité du modèle.

3.1. STRATÉGIE DE MODÉLISATION

La méthode de régression utilisée est une régression hiérarchique, permettant une entrée des variables explicatives par bloc dans le modèle, de manière hiérarchisée. En effet, ce type de

régression est intéressant lorsque certaines variables doivent être contrôlées et/ou que plusieurs variables peuvent être théoriquement regroupées.

Préalablement à la modélisation, chaque variable explicative a fait l'objet d'un test de validité des échelles de mesure. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables sélectionnées étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO. Nous avons ensuite vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de Cronbach. (parfois, cela nous a conduite à éliminer des variables qui étaient initialement sélectionnées pour construire le score).

Le tableau 40 présente les résultats des tests de validité des échelles de mesure :

	KMO (limite ultime 0,5)	Alpha de Cronbach (limite 0,6)	Commentaire
Intensité du travail	0,75	0,62	Reçu
Contraintes émotionnelles	0,684	0,671	Reçu
Autonomie	0,567	0,25	Ajourné
Relations de travail	0,754	0,732	Reçu
Violence interne	0,859	0,768	Reçu
Conflits de valeurs	0,617	0,115	Ajourné
Contraintes physiques	0,825	0,779	Reçu
Insoutenabilité	0,886	0,803	Reçu
Actions de prévention	0,65	0,462	Ajourné
Actions contre le stress	0,795	0,751	Reçu
Actions contre les risques professionnels	0,775	0,958	Reçu
Contrôle managérial	0,888	0,859	Reçu

TABLEAU 40 : RÉSULTATS DES TESTS DE VALIDITÉ DES ÉCHELLES DE MESURE

Ainsi, trois variables ont été ajournées, l'autonomie, les conflits de valeur et les actions de prévention car ils ne répondaient pas aux normes habituelles, à savoir un KMO supérieur à 0.5 et un alpha de Cronbach inférieur à 0.6.

Neuf variables explicatives répondant aux normes de validité statistique seront prises en compte dans les modèles.

Pour l'ensemble des modèles testés, les blocs sont les suivants :

	Étapes de modélisation	**Variables concernées**
Bloc 1	entrée des variables de contrôle	**5 variables de contrôle** : Sexe, Âge, État matrimonial, Nombre d'enfants et Temps de travail
Bloc 2	entrée des variables indépendantes	**9 variables explicatives** : 1- Actions contre les risques professionnels, 2- Actions contre le stress, 3- Contrôle managérial, 4- Contraintes physiques, 5- Contraintes émotionnelles, 6- Intensité du travail, 7- Relations de travail, 8- Insoutenabilité de travail, 9- Violence au travail
Bloc 3	entrée des interactions (pour tester les effets modérateurs)	**8 termes d'interactions** : 1- Relations de travail X violence au travail, 2- Action contre les risques professionnels X contraintes émotionnelles, 3- Contrôle managérial X intensité de travail, 4- Contrôle managérial X violence au travail, 5- Actions contre le stress X contraintes émotionnelles, 6- Relations de travail X contrôle managérial, 7- Contrôle managérial X contraintes émotionnelles, 8- Relations de travail X intensité de travail

TABLEAU 41 : BLOCS DE VARIABLES ENTRÉS DANS LE MODÈLE DE RÉGRESSION HIÉRARCHIQUE

Deux modélisations identiques ont été réalisées selon les deux variables à expliquer : « Bien-être au travail » et « Performance ».

Notons que le fait que la variable Performance soit une variable de niveau « Entreprise » et non « Individu » (dans la mesure où tous les individus d'une même entreprise ont des réponses identiques sur le volet entreprise) devrait nous inciter à utiliser une modélisation multi-niveaux dans la mesure où la plupart des variables explicatives sont de niveau « individu ».

L'analyse des données montrant que 98% des variables ont au plus deux individus (ce qui fait de la variable « *Performance* » une variable de niveau quasi « individu »). Il est donc possible d'utiliser le même type de modélisation que pour le « *Bien-être au travail* ».

Nous testerons trois niveaux de modèles :

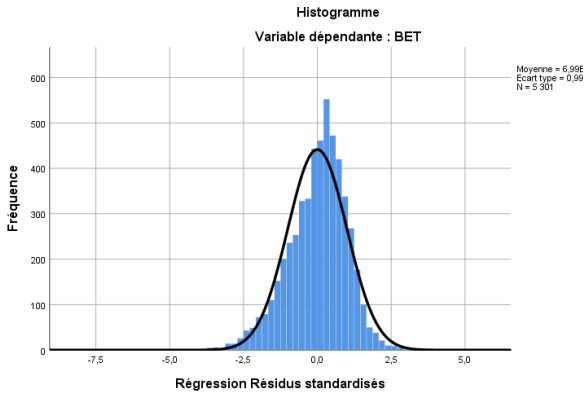
	Variables incluses selon les modèles
Modèle 1	Variables du bloc 1
Modèle 2	Variables du bloc 1 et 2
Modèle 3	Variables du bloc 1, 2 et 3

TABLEAU 42 : CORRESPONDANCE ENTRE MODÈLES TESTÉS ET BLOCS DE VARIABLES

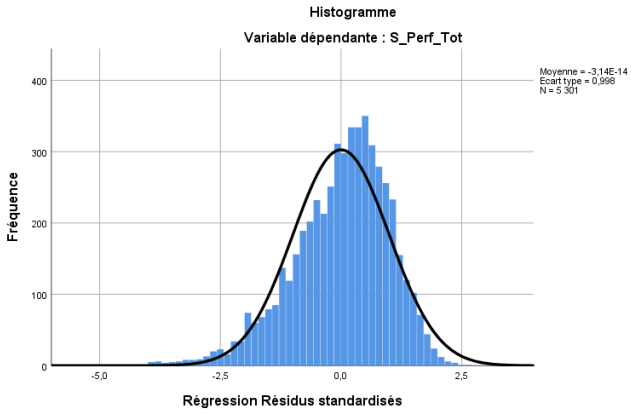
Le choix du modèle retenu s'est fait sur la base du R^2 ajusté.

3.2. ROBUSTESSE DES HYPOTHÈSES DES MODÈLES

L'examen visuel de la distribution des résidus permet de vérifier que l'hypothèse de normalité semble vérifiée à la fois pour le bien-être au travail et pour la performance.

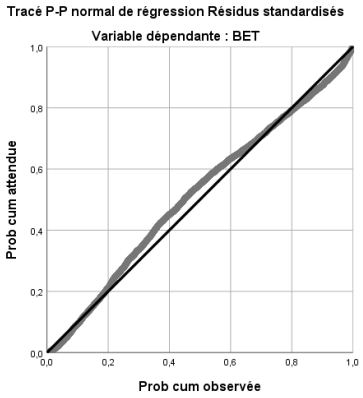


GRAPHIQUE 8 : DISTRIBUTION DES RÉSIDUS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

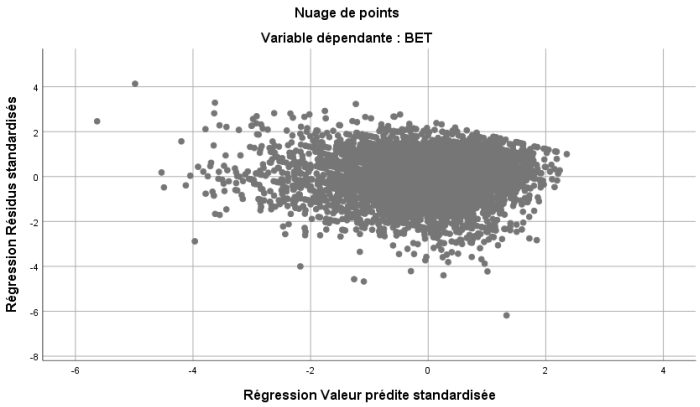


GRAPHIQUE 9 : DISTRIBUTION DES RÉSIDUS DE LA PERFORMANCE

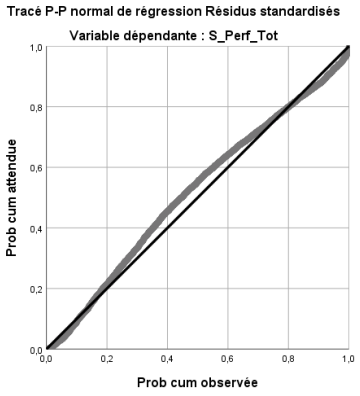
En outre les graphiques de dispersion illustrent le respect des hypothèses d'homogénéité (répartition aléatoire des points autour de 0) et de linéarité (tendance à une concentration des points autour d'une droite).



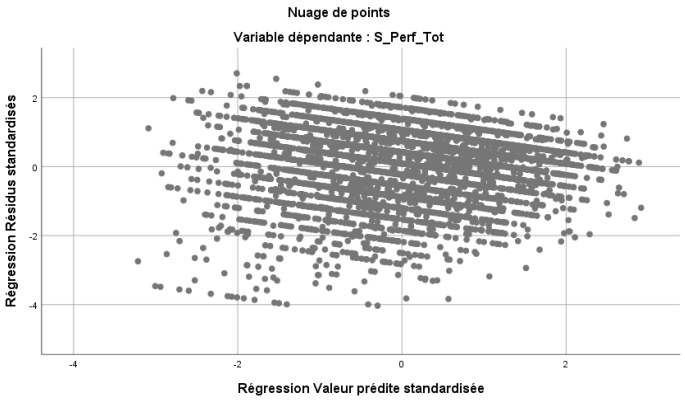
GRAPHIQUE 10 : DISPERSION DES RÉSIDUS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (P-P PLOT)



GRAPHIQUE 11 : DISPERSION DES RÉSIDUS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (NUAGE DE POINTS)



GRAPHIQUE 12 : DISPERSION DES RÉSIDUS DE LA PERFORMANCE



GRAPHIQUE 13 : DISPERSION DES RÉSIDUS DE LA PERFORMANCE (NUAGE DE POINTS)

La prémisse de multicolinéarité est testée par le « *facteur d'inflation de la variance* » (VIF), qui doit être proche de 1. Dans notre cas, la valeur du VIF est acceptable (car son inverse -la tolérance - n'est jamais supérieur à 10) ce qui valide l'hypothèse de non colinéarité des variables explicatives.

Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée (la statistique de test égale à 1.986 pour le bien-être au travail et à 1.599 pour la performance étant comprise entre 1 et 3 et de surcroit relativement proche de 2 ce qui minimise les risques de dépendance des erreurs).

3.3. ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES MODÈLES

Les résultats de l'ANOVA montrent que les modèles proposés respectivement pour le bien-être au travail et pour la performance contribuent à mieux prédire le Bien-être au travail et la performance qu'une simple moyenne (hypothèse H0 rejetée)

Modèle de bien-être au travail :

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1352,166	5	270,433	5,000	,000[b]
	Résidus	286395,341	5295	54,088		
	Total	287747,507	5300			
2	Régression	70354,272	14	5025,305	122,192	,000[c]
	Résidus	217393,235	5286	41,126		
	Total	287747,507	5300			
3	Régression	72520,941	22	3296,406	80,838	,000[d]
	Résidus	215226,566	5278	40,778		
	Total	287747,507	5300			

TABLEAU 43 : RÉSULTATS DES MODÈLES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,069	,005	,004	7,354	,005	5,000	5	5295	,000	
2	,494	,245	,242	6,413	,240	186,424	9	5286	,000	
3	**,502**	**,252**	**,249**	**6,386**	**,008**	**6,642**	**8**	**5278**	**,000**	**1,986**

TABLEAU 44 : RÉCAPITUALTIF DES MODÈLES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

En ce qui concerne le bien-être au travail, le modèle sélectionné est le modèle 3, avec variables de contrôle, variables indépendantes et interactions. En effet, le tableau 44 indique que l'apport de chaque bloc, au travers du R^2, est significatif à chaque étape.

Ainsi, le $R^2 = 0.252$ et le R^2 ajusté $= 0.249$ (ce dernier tient compte du nombre de variables, car le R^2 peut croitre artificiellement avec le nombre de variables).

Le modèle proposé explique 24.9% de la variabilité de la variable à expliquer, le BET.

Modèle de performance :

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1029,073	5	205,815	20,000	,000[b]
	Résidus	54490,601	5295	10,291		
	Total	55519,674	5300			
2	Régression	5424,499	14	387,464	40,885	,000[c]
	Résidus	50095,176	5286	9,477		
	Total	55519,674	5300			
3	Régression	5464,379	21	260,209	27,442	,000[d]
	Résidus	50055,295	5279	9,482		
	Total	55519,674	5300			

TABLEAU 45 : RÉSULTATS DES MODÈLES DE PERFORMANCE

Récapitulatif des modèles

					Modifier les statistiques					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,136	,019	,018	3,207951674110584	,019	20,000	5	5295	,000	
2	**,313**	**,098**	**,095**	**3,078466078317272**	**,079**	**51,534**	**9**	**5286**	**,000**	
3	,314	,098	,095	3,079280001441067	,001	,601	7	5279	,756	1,599

TABLEAU 46 : RÉCAPITUALTIF DES MODÈLES DE PERFORMANCE

En ce qui concerne le modèle de performance, le modèle sélectionné est le modèle 2, avec variables de contrôle et variables indépendantes.

Ainsi, le R^2 = 0.098 et le R^2 ajusté = 0.095 (ce dernier tient compte du nombre de variables, car le R^2 peut croître artificiellement avec le nombre de variables).

Le modèle proposé explique 9.5% de la variabilité de la variable à expliquer, la performance.

Dans cette section, nous avons vu la méthodologie de l'étude depuis la construction des variables de contrôle, des variables explicatives et des variables à expliquer jusqu'aux analyses statistiques réalisées en commençant par la stratégie de modélisation suivie, la robustesse des hypothèses des modèles ainsi que leur qualité d'ajustement.

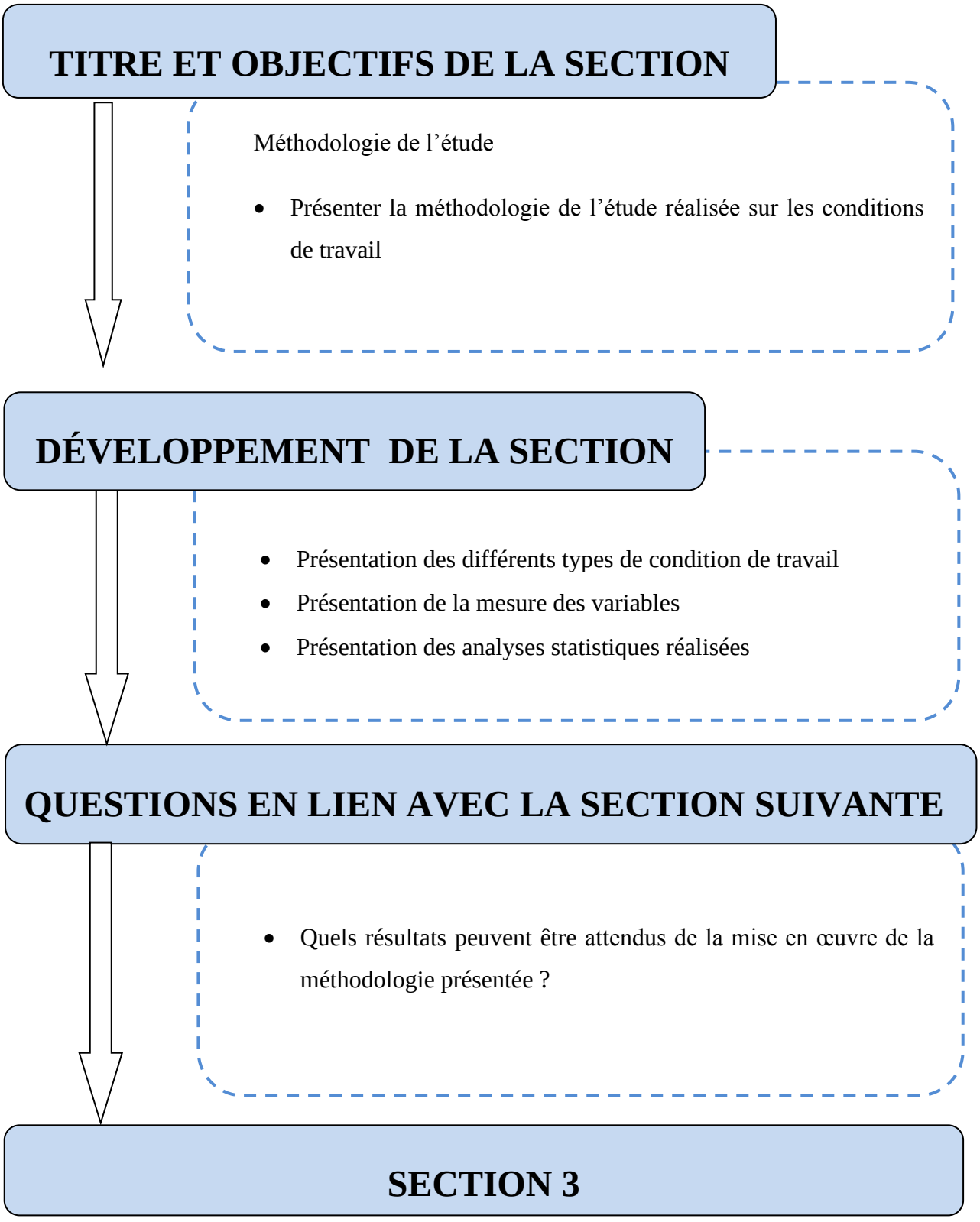
Pour les deux modélisations, les variables ont été intégrées par bloc (variables de contrôle puis effets directs puis termes d'interactions) et dans les deux cas les hypothèses de normalité, d'homoscédasticité et de linéarité des erreurs, nécessaires à la mise en place de la régression, sont respectées.

Le modèle retenu, lors de la modélisation du « *bien-être au travail* », est le modèle incluant : variables de contrôle, effets directs et termes d'interactions. En effet, l'apport de chaque bloc est significatif en termes de R^2, ainsi le modèle du « *bien-être au travail* » restitue 24.9 % de variance (R^2 ajusté = 0.249)

Le modèle retenu lors de la modélisation de la « *performance* » est le modèle incluant : variables de contrôle et effets directs. Relativement au modèle du « *bien-être au travail* », la restitution de la variance égale à 9.5 % reste relativement modeste (R^2 ajusté = 0.095) mais permet de mettre en lumière certains points, notamment en termes de comparaison des déterminants du bien-être au travail et de la performance.

Nous allons, dans la section suivante, présenter les résultats issus de ces modélisations.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 – SECTION 2



SECTION 3 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE

À partir de notre échantillon présenté dans la section1, les variables telles que constituées en section 2, nous souhaitons mesurer l'impact des conditions de travail sur le bien-être et sur la performance afin de déterminer les conditions de travail permettant de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

Nous présentons ici les résultats de notre étude en trois temps : tout d'abord, (1) le résultat relatif au lien entre bien-être au travail et performance ; ensuite, (2) le résultat des conditions de travail spécifiques au bien-être au travail, d'une part, et à la performance de l'entreprise, d'autre part ; et enfin, (3) le résultat des conditions de travail communes au deux.

1. AUCUN LIEN ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le premier résultat de notre analyse concerne le lien qu'il peut exister entre le bien-être au travail et la performance.

Une analyse utilisant les corrélations de Pearson montre que le lien entre ces deux concepts est très faible ($r = 0{,}053$; $p<0{,}01$).

		Bien-être au travail	Performance de l'entreprise
Bien-être au travail	Corrélation de Pearson	1	,053**
	Sig. (bilatéral)		,000
	N	5,311	5,311
Performance de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,053**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	5,311	5,311
** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

TABLEAU 47 : CORRÉLATION ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

Ce résultat, en contradiction avec un ensemble de contributions théoriques, montre clairement la dimension paradoxale des deux concepts.

En effet, les deux concepts sont à la fois liés (corrélation significative) et distants (très faible coefficient de corrélation), ce qui est une caractéristique des paradoxes. En fait, il semble que le bien-être et la performance puissent être présents en même temps, mais que certaines configurations spécifiques des conditions de travail soient plus susceptibles de rendre ce paradoxe visible que d'autres.

D'où l'importance d'examiner les conditions de travail influençant chacune de ces dimensions pour estimer celles qui sont le plus fortement associées à chacun des concepts.

2. LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES : VERS UN CERCLE VICIEUX

2.1. LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

L'analyse de régression hiérarchique est utilisée pour déterminer les antécédents du bien-être au travail. Nous conservons le modèle avec les interactions qui présentent le R au carré ajusté le plus élevé ($R^2 = 0,25$).

	Variable dépendante : bien-être au travail				
	Coefficient non standardisés		Coefficients standardisés		
	Bêta	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
(Constante)	43,696	1,614		27,071	,000
Sexe	**-,846**	,197	-,057	-4,291	**,000**
État matrimonial	**,269**	,119	,029	2,252	**,024**
Nombre d'enfants	-,004	,081	-,001	-,052	,959
Temps de travail	,026	,263	,001	,099	,921
Âge	,095	,096	,013	,986	,324
Actions contre les risques professionnels	-,004	,100	-,001	-,045	,964
Actions contre le stress	-,147	,090	-,022	-1,631	,103
Contrôle managérial	-,094	,080	-,015	-1,180	,238
Contraintes physiques	**,621**	,114	,091	5,442	**,000**
Contraintes émotionnelles	**-2,363**	,254	-,141	-9,309	**,000**
Intensité du travail	**-1,976**	,201	-,146	-9,846	**,000**
Relations de travail	**3,831**	,186	,271	20,596	**,000**
Insoutenabilité du travail	**-,859**	,226	-,064	-3,810	**,000**
Violence au travail	**-3,208**	,349	-,132	-9,202	**,000**
Relations de travail X violence au travail	**-,274**	,073	-,049	-3,772	**,000**
Action contre les risques professionnels X contraintes émotionnelles	-,120	,100	-,016	-1,205	,228
Contrôle managérial X intensité de travail	,028	,104	,004	,271	,786
Contrôle managérial X violence au travail	,087	,101	,012	,860	,390
Actions contre le stress X contraintes émotionnelles	**,223**	,099	,030	2,244	**,025**

Relations de travail X contrôle managérial	**-,220**	,091	-,030	-2,428	**,015**
Contrôle managérial X contraintes émotionnelles	,041	,111	,006	,371	,711
Relations de travail X intensité de travail	**,359**	,088	,050	4,088	**,000**

TABLEAU 48 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION HIÉRARCHIQUE CONCERNANT LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Parmi les variables de contrôle, le sexe et l'état matrimonial sont significatifs. Par exemple, les femmes et les célibataires se trouvent, respectivement, dans une situation plus défavorable de bien-être au travail que les hommes et les couples ou les personnes divorcées.

Parmi les variables indépendantes, les contraintes physiques, les contraintes émotionnelles, l'intensité du travail, les relations de travail, l'insoutenabilité du travail et la violence sont importantes. Nos résultats confirment que des contraintes émotionnelles plus élevées, l'intensité du travail, l'insoutenabilité du travail et la violence sont associés à un moindre bien-être au travail.

Cependant, plus les contraintes physiques sont élevées, plus le bien-être au travail est élevé. Cette conclusion est contre-intuitive mais a déjà été observée dans un autre contexte (hospitalier) (Abord de Chatillon, Commeiras, Desmarais et Loup, 2018).

Dans le même ordre d'idées, les relations de travail et, plus précisément, la qualité des relations interpersonnelles au travail (soutien social du supérieur hiérarchique, collègues de travail, ambiance de travail, etc.) sont associées à un meilleur bien-être au travail.

En ce qui concerne l'analyse des interactions entre variables indépendantes, les résultats de l'étude indiquent que, lorsque les exigences émotionnelles sont élevées sur le lieu de travail, la mise en œuvre d'actions managériales afin de réduire le stress contribue à améliorer le bien-être individuel au travail. De plus, il semble que, même dans le cas de bonnes relations interpersonnelles, le contrôle managérial est préjudiciable au bien-être au travail. Enfin, la qualité des relations interpersonnelles permet d'améliorer le bien-être au travail en cas d'intensité de travail élevée, mais pas en cas de violence au travail.

2.2. LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Une analyse de régression hiérarchique a été utilisée pour déterminer les antécédents de la performance de l'entreprise. Nous conservons le modèle sans les interactions qui présentent le R^2 ajusté le plus élevé ($R^2 = 0,10$).

	Variable dépendante : performance de l'entreprise				
	Coefficient non normalisé		Coefficient normalisé		
	Beta	Erreur standard	Beta	T	Sig.
(Constante)	39,538	,769		51,396	,000
Sexe	**,282**	,095	,043	2,969	**,003**
État matrimonial	-,093	,057	-,023	-1,622	,105
Nombre d'enfants	-,015	,039	-,005	-,381	,703
Temps de travail	**,363**	,127	,040	2,861	**,004**
Âge	**-,212**	,046	-,067	-4,579	**,000**
Actions contre les risques professionnels	**-,399**	,048	-,124	-8,312	**,000**
Actions contre le stress	**-,433**	,043	-,147	-9,956	**,000**
Contrôle managerial	**-,151**	,038	-,054	-3,964	**,000**
Contraintes physiques	,042	,055	,014	,773	,440
Contraintes émotionnelles	-,062	,122	-,008	-,512	,609
Intensité du travail	**-,199**	,096	-,034	-2,069	**,039**
Relations de travail	-,059	,088	-,010	-,671	,502
Insoutenabilité du travail	**-,667**	,109	-,114	-6,138	**,000**
Violence au travail	,156	,163	,015	,954	,340

TABLEAU 49 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION HIÉRARCHIQUE CONCERNANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Parmi les variables de contrôle, le sexe, le temps de travail et l'âge sont des variables significatives qui influencent la performance des entreprises.

Parmi les variables indépendantes, les actions contre les risques professionnels, les actions contre le stress, les actions managériales, l'intensité du travail et l'insoutenabilité du travail sont significatives.

Nos résultats confirment que l'intensité du travail, l'insoutenabilité du travail et le contrôle managérial sont associés à des organisations moins performantes.

Cependant, et contre-intuitivement, les actions contre le stress et contre les risques professionnels sont associées à une performance plus faible de l'entreprise.

3. LES CONDITIONS DE TRAVAIL COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : VERS UN CERCLE VERTUEUX

Sont présentées ici les conditions de travail permettant de concilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise (cf. tableau 50).

<table>
<tr><th>Déterminants</th><th>Bien-être au travail</th><th>Performance entreprise</th></tr>
<tr><td>Contraintes physiques</td><td>(+)</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>Contraintes émotionnelles (-)</td><td>(-)</td></tr>
<tr><td>Relations de travail</td><td>(+)</td></tr>
<tr><td>Violence au travail (-)</td><td>(-)</td></tr>
<tr><td>Actions contre le stress et les risques professionnels (-)</td><td rowspan="2"></td><td>(-)</td></tr>
<tr><td>Contrôle managérial (-)</td><td>(-)</td></tr>
<tr><td>Intensité du travail (-)</td><td colspan="2">(-)</td></tr>
<tr><td>Insoutenabilité du travail(-)</td><td colspan="2">(-)</td></tr>
</table>

TABLEAU 50 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

La diminution de l'intensité de travail et la diminution de l'insoutenabilité du travail sont les deux actions d'impulsion qui conduisent au cycle vertueux qui améliore à la fois le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

Notre analyse quantitative confirme notre analyse qualitative précédente sur le bien-être au travail et la performance qui conclut à la forme paradoxale des deux concepts. Les deux principaux résultats présentés dans ce document sont, d'une part, le très faible niveau du coefficient de corrélation entre les deux concepts et, d'autre part, le bien-être au travail et la performance des entreprises ont, en même temps, des facteurs spécifiques et communs.

Ces deux niveaux de résultats confirment la dualité du bien-être et de la performance ainsi que leur complémentarité (à travers des facteurs spécifiques) et leur interrelation (à travers des facteurs communs), représentés par le symbole yin et yang.

Comme expliqué par Robert Chia et Ajit Nayak, dans le livre intitulé « The oxford Handbook of organizational paradox » de Smith *et al.* (2017), le symbole du Yin et du Yang met l'accent sur les tendances, les renversements et l'antagonisme et représente finalement non pas des états polarisés fixes mais plutôt des propensions émergentes : « *Perhaps, the most recognizable Oriental symbol of this immanent dynamism with its emphasis on tendancies, reversals, and in-one anotherness is the Yin/Yang symbol, which emphasizes the inexorable, and relentless transformation of things and situations. More than anything else, what the symbol exemplifies is not fixed polarized states but emergent tendancies and propensities, directionality not condition or state is of paramount importance.* » (Smith *et al.*, 2017, p. 136-137).

Nous sommes donc définitivement confrontés à un paradoxe.

Quant aux actions qui permettent d'améliorer à la fois la performance et le bien-être des salariés et d'évoluer vers un cycle vertueux conciliant bien-être au travail et performance de l'entreprise (Smith et Lewis, 2011), on retrouve ici deux dimensions classiques : la lutte contre l'intensité du travail et la lutte contre l'insoutenabilité du travail. Il convient également de noter que les approches axées sur la santé au travail semblent futiles. En effet, non seulement ils ne contribuent pas au bien-être, mais ils sont également associés à des niveaux de performance inférieurs, ce qui conduit à un cercle vicieux entre le bien-être au travail et la performance des entreprises (Smith et Lewis, 2011).

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 – SECTION 3

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Les conditions de travail spécifiques et communes au bien-être au travail et à la performance

- Présenter les résultats de l'étude menée sur les conditions de travail

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Présentation des conditions de travail spécifiques au bien-être au travail d'une part et à la performance d'autre part.
- Présentation des conditions de travail communes au bien-être au travail et à la performance.

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Peut-on mener une étude similaire sur les pratiques de ressources humaines conciliant le bien-être au travail et la performance ?

CHAPITRE 7

SYNTHÈSE CHAPITRE 6

Nous avons construit des scores à partir des variables sélectionnées : pour le bien-être au travail, pour la performance et pour l'ensemble des facteurs affectant la santé.

Chacun de ces scores a été construit à partir des variables issues de la base de données, en suivant les étapes suivantes :

1) La sélection des variables composant les scores composites a été effectuée sur la base d'une revue de littérature, mais également en mobilisant les travaux de Gollac détaillant les principaux facteurs de risques psychosociaux.

2) Le choix des variables sélectionnées pour chaque score composite a été établi après comparaison des choix initiaux avec deux experts du domaine. Les arbitrages ont ensuite donné lieu à un nouvel échange avec ces experts.

3) Nous avons réalisé une analyse descriptive de chaque variable composant le score composite, et nous avons tenu compte de l'étendue des réponses et des données manquantes.

4) Nous avons réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables sélectionnées étaient suffisamment corrélées pour constituer une score composite, en calculant des indices KMO.

5) Nous avons vérifié la cohérence interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en utilisant l'alpha de Cronbach (ceci nous a parfois conduit à éliminer certaines variables initialement sélectionnées pour construire le score).

Pour chaque modélisation, l'hypothèse de normalité des résidus a été vérifiée graphiquement, l'hypothèse de non colinéarité des variables explicatives a été testée par le « facteur d'inflation de la variance (VIF), et le respect de l'hypothèse d'indépendance des erreurs a été examiné par le test de Durbin-Watson.

Nous avons privilégié une modélisation par régression multivariée hiérarchique (qui permet la détermination de l'ordre d'entrée des variables par bloc dans le modèle) avec test d'effets modérateurs. Le choix du modèle retenu s'est fait sur la base du R^2 ajusté.

Nos résultats confirment la relation paradoxale entre bien-être au travail et performance.

La lutte contre l'intensité du travail et la lutte contre l'insoutenabilité du travail constituent les deux seules actions permettant de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise. Les autres types de conditions de travail ne permettent pas d'atteindre cet objectif.

CHAPITRE 7 :
LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CONCILIANT BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

PARTIE 3

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : VOIES DE RÉSOLUTION DU PARADOXE

Chapitre 7

LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CONCILIANT BIEN–ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

- **SECTION 1 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE HAUTE PERFORMANCE**

1. Les pratiques de ressources humaines : un impact ambivalent sur la santé au travail
2. Les pratiques de ressources humaines de haute performance : un ensemble disparate
3. Les pratiques de ressources humaines de haute performance : un double effet sur la santé

- **SECTION 2 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

1. L'échantillon : entreprises clientes et prospects du Gie Ressif
2. Le questionnaire en ligne
3. Traitements statistiques et analyses réalisés
   - 3.1. Traitement des données manquantes
   - 3.2. Analyses statistiques

- **SECTION 3 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE**

1. Validation statistique des échelles de mesure sur notre échantillon
2. Les pratiques de gestion des RH spécifiques : vers un cercle vicieux
   - 2.1. Les pratiques de gestion des RH spécifiques au bien-être au travail
   - 2.2. Les pratiques de gestion des RH spécifiques à la performance
3. Les pratiques de gestion des RH communes : vers un cercle vertueux

INTRODUCTION CHAPITRE 7

Ce chapitre est consacré à la deuxième proposition de voie de résolution du paradoxe entre bien-être au travail et performance. Ce chapitre a fait l'objet d'une communication au congrès de l'AGRH 2019 à Bordeaux.

Les pratiques de gestion des ressources humaines pourraient constituer cette deuxième voie de résolution du paradoxe. L'idée de ce chapitre est de déterminer parmi les différentes pratiques de gestion des ressources humaines, celles qui permettent de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

Dans un premier temps (**section 1**), nous présenterons les pratiques de gestion des ressources humaines de haute performance.

La **section 2** sera consacrée à la présentation de la méthodologie de l'étude. Ici seront présentées l'échantillon utilisé, la réalisation du questionnaire ainsi que les analyses statistiques réalisées.

Nous terminons ce chapitre (**section 3**) avec la présentation des résultats issus de l'étude quantitative réalisée avec notamment les pratiques RH qui influencent seulement le bien-être au travail, celles qui influencent seulement la performance et enfin celles permettant de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise.

SECTION 1 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE HAUTE PERFORMANCE

1. LES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES : UN IMPACT AMBIVALENT SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

La performance qu'elle soit économique ou sociale reste un objectif incontournable des organisations. Cependant, c'est lorsqu'il s'agit de définir comment l'obtenir que les débats se complexifient. Dans une perspective déterministe, la notion de « bonnes pratiques » apparaît alors, ces pratiques étant censées produire la performance souhaitée. En matière de management des ressources humaines, cette recherche des meilleures pratiques a conduit progressivement en la constitution de « pratiques permettant la haute performance » (High Performance Work Practices, Huselid, 1995), susceptibles, lorsqu'elles sont cumulées, de déboucher sur la constitution de systèmes de management de haute performance (High Performance Work System) (Dyer & Reeves, 1995 ; MacDuffie, 1995; Becker & Gerhart, 1996 ; Horgan & Mühlau, 2006; Toh *et al.*, 2008).

Si de nombreuses recherches montrent l'efficacité de ces pratiques sur la performance (voir par ex. la méta-analyse de Combs *et al.*, 2006), émerge progressivement l'idée que cette recherche de performance pourrait se faire aux dépends des salariés. Ces bonnes pratiques possédant un double effet : positif en améliorant l'équité et la motivation des salariés et négatif en augmentant les exigences pesant sur les participants à l'organisation (Kroon *et al.*, 2009). Il y aurait donc un côté sombre à la mobilisation de ces pratiques (Godard, 2001; Legge, 1995, Kroon *et al.*, 2009). Ces pratiques, favorisant une mobilisation plus importante des salariés, mais pouvant déboucher sur une intensification du travail (Macky et Boxall, 2007). Cependant, l'impact global de ces pratiques sur la santé au travail a été peu étudié mis à part les travaux de Kroon *et al.* (2009) qui montrent que ces pratiques renforçant les

exigences du travail produisent du burn-out alors que l'amélioration de l'équité organisationnelle ne parvient pas à compenser ce phénomène.

On observe donc que ces pratiques produisent des résultats très variés dont les effets individuels et cumulés devraient être examinés plus précisément quant à leur impact sur la santé au travail.

Depuis les années 90, un ensemble de travaux de recherche ont permis d'affiner ce que peuvent être ces bonnes pratiques. Après ces réflexions initiales, on assiste depuis 2005 à une floraison de travaux empiriques sur le sujet qui permettent de structurer la connaissance de ces pratiques et de leur impact sur le fonctionnement de nos organisations. Si l'effet global de ces pratiques apparaît positif (Combs *et al.*, 2006), il reste que les combinaisons potentielles de pratiques apparaissent encore insuffisamment évaluées (Evans & Davis, 2005; Arthur & Boyles, 2007). Un débat existe donc entre les tenants de ces pratiques qui estiment qu'elles permettant de contribuer globalement à la performance et ceux qui considèrent, à la suite de Legge (1995) ou Godard (2001), qu'en fait ces pratiques provoquent avant tout une demande de l'organisation pour plus de travail et donc ne sont que le relais de nouveaux mécanismes d'exploitation. Émerge alors l'idée que ces pratiques peu contestées par elles-mêmes, pourraient posséder un rôle plus complexe qu'il n'y paraît (Jensen *et al.*, 2013).

Dans le même temps, les pratiques associées à la promotion de la santé au travail, bien souvent institutionnalisées, ne parviennent que trop rarement à transformer suffisamment les organisations pour posséder un réel impact sur la santé au travail.

2. LES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES DE HAUTE PERFORMANCE : UN ENSEMBLE DISPARATE

Les Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance regroupent un ensemble d'éléments : des éléments liés au système de rémunération (généralement à la performance, mais aussi rémunération collective, ...), des éléments liés à la participation des salariés, mais aussi des dispositifs de formation et des dispositifs souples d'organisation du travail comme des équipes semi-autonomes (Huselid, 1995; Pfeffer, 1996, Frick *et al.*, 2013).

Ces pratiques visent à améliorer aussi bien les compétences des salariés que leur engagement et leur productivité (Posthuma *et al.*, 2013). Ainsi, la définition et le périmètre de ces pratiques de Haute Performance peut varier d'une manière significative. Posthuma *et al.* (2013) ont recensé neuf catégories de pratiques de ressources humaines formant le système RH performant mobilisées dans la littérature, même si celles-ci ne sont pas mobilisées toutes en même temps.

Catégories de pratiques RH	**Descriptif des pratiques**
Rémunération globale	Pratiques de rémunérations directes et indirectes que reçoivent les salariés de la part de leur organisation. *Par ex : une rémunération de la performance (part variable, plans incitatifs, primes, partage des bénéfices…), un montant de la rémunération compétitif (équité salariale externe) et une évaluation formelle de la rémunération.*
Le design du poste	Pratiques qui portent sur les éléments spécifiques des emplois, les relations entre les emplois et la structure organisationnelle *Par ex : les rotations de poste et la prise de décision participative (décentralisée), l'élargissement et l'enrichissement des tâches et l'utilisation d'équipes de travail autonomes.*
La formation et le développement	Pratiques portant sur les formations dispensées aux salariés qui leur permettent d'acquérir les compétences nécessaires pour leur emploi actuel et futur. *Par ex : formation intensive et étendue, formation spécifique (compétences spécifiques), utilisation de la formation pour le développement de carrière et l'amélioration de la performance et de la formation des nouveaux entrants.*

Le recrutement et la sélection	Pratiques portant sur le positionnement et le recrutement des candidats ainsi que des procédures pour les sélectionner. *Par ex : pratiques de recrutement innovantes, critères de sélection en lien avec la stratégie de l'organisation, recrutement sélectif et utilisation de multiples outils de recrutement validés scientifiquement.*
Les relations sociales	Pratiques qui traitent de la gouvernance des relations entre les salariés et l'employeur. *Par ex : la sécurité de l'emploi, les procédures de réclamations, les enquêtes d'opinions et les faibles différences de statut.*
La communication	Pratiques axées sur les méthodes de communication et les canaux utilisés pour transmettre l'information. *Par ex : mise en place de programmes formels de partage de l'information, de procédures de suggestions et communication des informations stratégiques auprès des salariés.*
L'évaluation et la gestion de la performance	Pratiques permettant d'évaluer et d'améliorer la performance individuelle et collective. *Par ex : les évaluations fondées sur des résultats et des comportements objectifs, dans un but de développement personnel, des évaluations fréquentes et des objectifs liés aux stratégies organisationnelles.*
La gestion des carrières	Pratiques qui traitent des techniques et des possibilités permettant d'évoluer au sein d'une organisation. *Par ex : la promotion interne, la promotion au mérite, la définition de parcours de carrière et des opportunités de carrière fréquentes.*
Le turn-over, la fidélisation et la gestion de la sortie	Pratiques qui identifient et qui agissent pour gérer les causes des départs volontaires. *Par ex : la conduite d'entretiens de sortie et les stratégies de fidélisation des salariés.*

TABLEAU 51 : LES CATÉGORIES DE PRATIQUES RH FORMANT UN SYSTÈME RH PERFORMANT (ENRICHI À PARTIR DE POSTHUMA ET AL. 2013)

Godard, quant à lui, décrit ces pratiques d'une manière extensive en introduisant une segmentation entre des pratiques alternatives de travail (« Alternative work practices ») et des pratiques de haute implication (« high-commitment employment practices ») (Godard, 2004). Les premières comprennent aussi bien le travail en équipes autonomes ou semi-autonomes que de l'enrichissement et de la rotation des tâches, que Godard regroupe sous le terme d' « adaptation de l'activité », mais aussi des pratiques associées à une promotion de la participation des salariés : cercles de qualité, groupes de résolution de problèmes, assemblées du personnel, comités de pilotage etc…

Les pratiques de « Haute Implication » recouvrent aussi bien des pratiques sophistiquées de recrutement et de formation que des systèmes d'avancement au mérite, des bonus collectifs, de la participation aux bénéfices, mais aussi des dispositifs de sécurisation de l'emploi, des rémunérations supérieures au marché et des processus de résolution de conflits. Comme l'indique d'ailleurs Godard (2004), ces principes recouvrent un spectre large, mais peuvent être différentes d'un auteur à l'autre.

Cette variété de définition de ce que recouvrent les pratiques ressources humaines de haute performance conduit à poser la difficulté qu'il peut y avoir à en définir les contours précis et donc à évaluer précisément leur pertinence.

L'existence même de ces bonnes pratiques est liée à l'idée que celles-ci permettent de faire évoluer le travail des acteurs vers une meilleure performance. Toute la difficulté est de définir précisément comment. Est-ce en tentant de les mobiliser d'une manière plus soutenue au risque de leur épuisement ou en leur offrant un cadre plus équilibré au risque de les voir se détourner des objectifs liés directement à l'obtention de la performance ?

Ces pratiques cumulées constituent alors des systèmes de ressources humaines de haute performance. Ces systèmes se définissent comme un regroupement de pratiques qui produisent des effets synergétiques renforçant les pratiques elles-mêmes et augmentant l'efficacité de l'organisation (Dyer & Reeves, 1995 ; MacDuffie, 1995; Becker & Gerhart, 1996 ; Delery, 1998 ; Horgan & Mühlau, 2006 ; Toh *et al.*, 2008). Cela rejoint les propos de MacDuffie (1995) qui souligne l'importance pour le management stratégique des ressources humaines, de maintenir une cohérence interne entre les pratiques, de manière à ce que celles-ci puissent se renforcer les unes les autres.

Il s'agit ainsi de limiter les effets pervers provoqués par le cumul de pratiques antinomiques. Si l'effet de chaque pratique peut être examiné, l'étude des effets synergétiques semble beaucoup plus compliquée.

3. LES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES DE HAUTE PERFORMANCE : UN DOUBLE EFFET SUR LA SANTÉ

Cependant, ces pratiques possèdent de multiples effets. Ceux-ci tiennent aussi bien à des éléments strictement du ressort des ressources humaines (compétences, motivation etc.) (a), qu'à des impacts sur l'organisation (b), mais ces associations pouvant parfois comporter des conséquences délétères (c).

En ce qui concerne les dimensions ressources humaines, les impacts portent aussi bien sur le développement des compétences que sur la motivation ou la satisfaction. En fait, le mécanisme à l'œuvre semble indiquer que les pratiques de Haute Performance permettent d'améliorer les connaissances, compétences et aptitudes de chacun, ce qui les pousse à agir et les motive (Huselid, 1995 ; Becker *et al*., 1997 ; Becker & Huselid, 1998 ; Delery et Shaw, 2001).

Delery et Shaw (2001) précisent même que le développement des compétences va engendrer une appétence pour encore plus de compétences ce qui va permettre au salarié de mieux affronter les difficultés de ses tâches, et le conduire à augmenter sa performance et sa motivation dans une logique de cercle vertueux proche des mécanismes de motivation envisagés par Vroom (1964). Mais au-delà de ce mécanisme général, Sparham et Sung (2007) mettent l'accent sur la capacité de ces pratiques à engendrer une motivation intrinsèque. Si celle-ci est obtenue, alors s'enclenche une spirale de performance.

Cependant, cet impact sur la motivation apparaît aussi consubstantiel à la notion de Pratiques de Haute Performance, puisque bon nombre d'auteurs définissent les pratiques comme des « pratiques qui ont pour objectif de motiver les salariés » (notamment Huselid, 1995 et Combs *et al.*, 2006).

En ce qui concerne la satisfaction dans le travail (axe commun au bien-être au travail et à la performance comme nous l'avons vu dans l'étude qualitative présentée au chapitre 4), Macky et Boxall (2007) montrent que la satisfaction au travail peut être à la fois considérée comme le produit de pratiques de Haute Performance (comme l'indiquent d'ailleurs Becker *et al.*, 1997 ; Guest, 1999, 2002 ; Appelbaum *et al*., 2000 ; Cappelli et Neumark, 2001 ; Macky et Boxall, 2007 ; Wang *et al*., 2011), mais aussi comme une variable médiatrice qui renforce aussi bien la confiance dans le management que l'implication. Le statut de l'implication est également tout à fait intéressant puisque les pratiques de Haute Performance semblent favoriser une implication qui s'accompagne aussi d'une insatisfaction qui réduit ses effets positifs sur la performance (Wood *et al*., 2012).

Du point de vue des éléments organisationnels, ces pratiques permettent aussi bien de faciliter la communication, la coopération, la confiance dans le management, l'identification à l'organisation et l'implication organisationnelle que de développer la flexibilité et la productivité, voire de réduire l'absentéisme et le turn-over.

Ainsi, Evans et Davis (2005) montrent que les Pratiques de Haute Performance possèdent un effet positif sur la structure sociale des organisations. Les pratiques favorisant l'équité ont un rôle aussi bien sur la communication que la coopération. Dans le même mouvement, ce renforcement de la structure sociale permet de favoriser l'adaptation de l'organisation à son environnement en développant la flexibilité. Si ces pratiques favorisent la communication, c'est aussi parce qu'elles permettent de faire évoluer les attitudes au travail des salariés (Macky et Boxall, 2007), ce qui, au-delà de la communication, aide à l'identification à l'organisation et à l'engagement de ces salariés. De la même façon, il apparaît que ces pratiques permettent la performance en promouvant une évolution vers un renforcement du lien à l'organisation qui se traduit concrètement par une augmentation de la productivité et une réduction du turnover et de l'absentéisme (Becker *et al.*, 1997 ; Cappelli & Neumark, 2001; Macky et Boxall, 2007; Wang *et al.*, 2011).

Mais un ensemble d'éléments semble confirmer l'existence d'effets potentiellement négatifs : intensification du travail, augmentation du risque de stress, de l'épuisement professionnel voire d'une exploitation des salariés. L'impact de ces pratiques sur le stress a ainsi été étudié par Noblet et Rodwell (2008) et Kroon *et al.* (2009) qui ont montré que ces pratiques

constituaient des facteurs de stress qui produisent de l'intensification du travail. Mais l'ambivalence de ces effets est bien soulignée par la démonstration de Kroon *et al.* (2009) qui montrent qu'en fait un double effet émerge avec d'une part une augmentation des exigences associées au travail qui risque de favoriser l'épuisement des acteurs et les menacer de burn-out et une augmentation de l'équité qui en permet la modération. Ce double mouvement est également envisagé par Wood *et al.* (2012) qui indiquent que si ces pratiques peuvent créer une dynamique positive (par une implication plus forte et un rapport plus positif à la performance), il existe la possibilité que cette implication puisse engendrer stress et insatisfaction. On voit bien alors comment les mécanismes d'exploitation peuvent se déclencher comme l'affirment certains auteurs (Legge, 1995 et Godard, 2001).

Il est également intéressant d'indiquer que ce qui peut également faire effet se situe dans la somme des initiatives et démarches managériales. L'idée de système de Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs. Cette accumulation provoque une forte pression sur les salariés et donc un risque aussi bien de surcharge que celle d'une mise en œuvre zélée de ces outils susceptibles d'éloigner les instruments de leurs destinations initiales (Ramsay *et al.*, 2000 ; Green, 2004 ; Macky et Boxall, 2007).

De fait, il semble que l'émergence de ces pratiques doit être replacée dans la relation employeur / employés. Si ces pratiques s'inscrivent dans une logique d'échange social équilibré, alors l'épuisement émotionnel diminuera. En revanche, si elles se situent dans une logique strictement économique, alors on observera une diminution de l'engagement dans le travail et de la satisfaction des acteurs (Mihail et Kloutsiniotis, 2016).

Les Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance semblent donc ne pas avoir un effet unique qui permettrait la performance. Si elles permettent d'effectivement augmenter la productivité et l'efficacité des salariés, elles semblent également susceptibles de participer à un vaste mouvement d'intensification du travail, celui-ci étant reconnu comme la cause principale du développement des souffrances au travail.

La synthèse de la figure 25 reprend les différents effets des pratiques de ressources humaines de haute performance que nous avons tirés de l'analyse de la littérature.

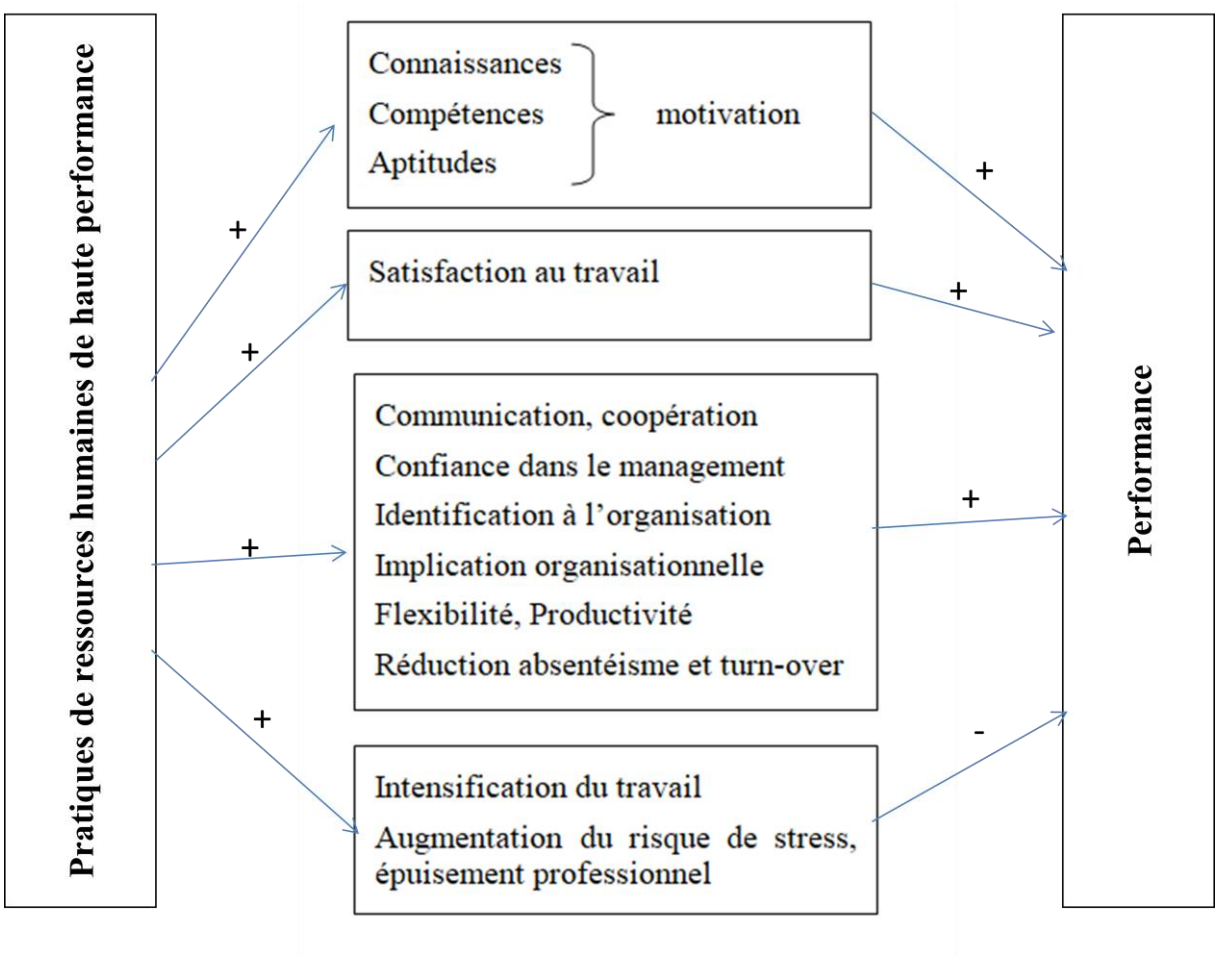


FIGURE 25 : SYNTHÈSE DES EFFETS DES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES DE HAUTE PERFORMANCE TIRÉE DE LA LITTÉRATURE

L'analyse de la littérature nous montre que l'impact des pratiques de ressources humaines sur la santé au travail et plus particulièrement sur le bien-être au travail a été peu étudié. Dans cette perspective, nous avons souhaité mener une enquête auprès de 1500 entreprises afin d'étudier ce phénomène. Dans un premier temps, nous présenterons la méthode que nous avons suivie en partant de notre terrain de recherche jusqu'à l'élaboration du questionnaire. Nous présenterons, dans un deuxième temps, les résultats de cette enquête.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 7 – SECTION 1

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Les pratiques de gestion des ressources humaines de haute performance

- Présenter les pratiques de ressources humaines hautement performantes

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Un impact ambivalent des pratiques de ressources humaines sur la santé au travail
- Un ensemble disparate des pratiques de ressources humaines de haute performance
- Un double effet sur la santé des pratiques de ressources humaines de haute performance

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Comment étudier l'influence des pratiques de ressources humaines de haute performance sur le bien-être au travail et sur la performance ?

SECTION 2

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Cette partie consacrée à la description de la méthode suivie sera composée d'une première partie dédiée à la présentation de notre terrain de recherche, d'une deuxième partie à l'élaboration du questionnaire et d'une troisième partie dédiée à la description des traitements statistiques et analyses réalisés.

1. L'ÉCHANTILLON : ENTREPRISES CLIENTES ET PROSPECTS DU GIE RESSIF

Nous avons fait le choix d'interroger des entreprises variées que ce soit du secteur privé ou du secteur public à partir d'un fichier de prospects du groupe RESSIF, premier réseau national d'expertise sociale en entreprises, proposant notamment des interventions d'assistants sociaux en entreprise.

Chacune de ces entreprises a été interrogée via un questionnaire en ligne entre septembre et novembre 2018. Chaque interlocuteur a tout d'abord reçu un premier mail informant de notre démarche de recherche. Une semaine après, il a reçu une invitation à répondre au questionnaire. Après quinze jours, les interlocuteurs qui n'ont pas validé le questionnaire ont reçu une première relance. Une deuxième relance a été adressée quinze jours plus tard informant de la clôture imminente du questionnaire. 34% de ces entreprises se sont connectées au questionnaire en ligne et 19% (soit 273 entreprises) ont validé le questionnaire.

Les principales caractéristiques de notre échantillon sont les suivantes :

Taille entreprise	14% Grandes entreprises (plus de	59% ETI (de 250 à 4999 salariés)	26% PME (de 10 à 249 salariés)			
Chiffre d'affaire	8% moins de 1 M€	9% entre 1 et 10 M€	17% entre 10 et 50 M€	21% de 50 à 200 M€	31% plus de 200M€	14% sans réponse
Secteur d'activité	39% industrie	17% tertiaire	12% administration	6% commerce	3% BTP	22% autre secteur
Ancienneté entreprise	4% moins de 10 ans	13% entre 10 et 30 ans	19% entre 30 et 50 ans	43% entre 50 et 100 ans	21% plus de 100 ans	

TABLEAU 52 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Les caractéristiques des personnes ayant répondu sont les suivantes :

sexe répondant	56% femmes	44% hommes			
poste répondant	39% dirigeants dont 26% DRH	37% responsables ressources humaines	24% autres		
âge répondant	10% moins de 35 ans	51% entre 35 et 49 ans	39% plus de 50 ans		
ancienneté dans le poste	24% moins de 3 ans	18% de 3 à 5 ans	29% de 5 à 10 ans	29% de plus de 10 ans	
lieu de travail répondant	18% région de Lyon	18% région de Tours	14% région de Rennes	10% région de Metz-Nancy	10% région de Lille
	9% région de Toulouse	9% région de Rouen	8% région d'Angers	4% région de Paris	

TABLEAU 53 : CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

Chaque individu de cet échantillon a reçu et répondu au questionnaire jusqu'à sa validation.

Nous allons maintenant voir comment a été constitué notre questionnaire.

2. LE QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Le questionnaire a été élaboré à partir de la revue de littérature. Celle-ci nous a conduit à considérer (1) l'échelle de mesure IBET25 de Dagenais-Desmarais (2010) pour le bien-être au travail, (2) l'échelle de mesure HPWP de Gong *et al.* (2009) en ce qui concerne les pratiques de ressources humaines et (3) un combiné de trois échelles de mesure et une variable construite pour la performance de l'entreprise.

(1) **Bien-être au travail** : Échelle de mesure IBET25 de Dagenais-Desmarais (2010)

L'échelle de Dagenais-Desmarais (2010) est constituée de 25 questions avec 5 questions pour chacun des cinq sous thèmes : (1) adéquation interpersonnelle au travail, (2) épanouissement au travail, (3) sentiment de compétence au travail, (4) reconnaissance perçue au travail, (5) volonté d'engagement au travail.

La formulation initiale a été transformée pour s'adapter au contexte spécifique puisque nous interrogions les représentants des entreprises sur la situation de bien-être de leurs salariés et non directement le salarié.

Bien-être au travail (adaptation de IBEPT25 de Dagenais Desmarais,		
Numéro question	**Libellé de la question (adaptation de l'IBEPT25)**	**Questions initiales (IBEPT25 de Dagenais-Desmarais (2010)**
	Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé :	
	Au cours des six derniers mois, les salariés de notre entreprise ont globalement été en situation :	
	Adéquation interpersonnelle au travail	
BET Q1	a- d'apprécier avec qui ils travaillent	J'apprécie les gens avec qui je travaille.
BET Q6	f- De trouver agréable de travailler avec les gens de leur travail	Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail.
BET Q11	k- De bien s'entendre avec les gens à leur travail	Je m'entends bien avec les gens à mon travail.
BET Q16	p- D'avoir une relation de confiance avec les gens de leur travail	J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.
BET Q21	u- De se sentir accepté comme ils sont par les gens avec qui ils travaillent	Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille.
	Epanouissement au travail	
BET Q2	b- De trouver leur travail stimulant	Je trouve mon travail excitant.
BET Q7	g- D'aimer leur travail	J'aime mon travail.
BET Q12	l- D'être fiers de l'emploi qu'ils occupent	Je suis fier de l'emploi que j'occupe.
BET Q17	q- De trouver un sens à leur travail	Je trouve un sens à mon travail.
BET Q22	v- D'avoir un grand sentiment d'accomplissement au travail	J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.
	Sentiment de compétence au travail	
BET Q3	c- De savoir qu'ils sont capables de faire leur travail	Je sais que je suis capable de faire mon travail.
BET Q8	h- D'avoir confiance en eux au travail	J'ai confiance en moi au travail.
BET Q13	m- De se sentir efficace et compétent dans leur travail	Je me sens efficace et compétent dans mon travail.
BET Q18	r- D'avoir le sentiment de savoir quoi faire dans leur travail	J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.
BET Q23	w- De connaitre leur valeur comme travailleur	Je connais ma valeur comme travailleur.
	Reconnaissance perçue au travail	
BET Q4	d- De sentir que leur travail est reconnu	Je sens que mon travail est reconnu.
BET Q9	i- De sentir que leurs efforts au travail sont appréciés	Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.
BET Q14	n- De savoir que les gens croient aux projets sur lesquels ils travaillent	Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille.
BET Q19	s- D'avoir l'impression que les gens avec qui ils travaillent reconnaissent leurs compétences	J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
BET Q24	x- De sentir qu'ils sont des membres à part entière de leur organisation	Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation.
	Volonté d'engagement au travail	
BET Q5	e- D'avoir envie de prendre des initiatives dans leur travail	J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.
BET Q10	j- De se soucier du bon fonctionnement de leur organisation	Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation.
BET Q15	o- D'aimer relever des défis dans leur travail	J'aime relever des défis dans mon travail.
BET Q20	t- De désirer contribuer à l'atteinte des objectifs de leur organisation	Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation.
BET Q25	y- D'avoir envie de s'impliquer dans leur organisation au-delà de leur charge de travail.	J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.

TABLEAU 54 : ÉCHELLE DE MESURE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

(2) **Pratiques de ressources humaines** : Échelle de mesure HPWP de Gong *et al.* (2009)

L'échelle de Gong *et al.* (2009) est constituée de 46 questions couvrant huit champs de pratiques de ressources humaines : (1) sécurité de l'emploi, (2) réduction des distinctions entre statuts, (3) sélection à l'embauche, (4) participation dans la prise de décision, (5) rémunération à la performance, (6) participation à la formation, (7) promotion et perspectives de carrières, (8) évaluation de la performance des salariés.

Cette échelle est une échelle de Likert à 5 dimensions. L'adaptation et la traduction en français par Bergon (2015) du questionnaire à l'origine en anglais a été reprise.

Pratiques de ressources humaines (échelle de Gong et al., 2009)		
N° question	**Libellé de la question (traduction et adaptation)**	***Question initiale (Gong et al., 2009)***
	Question 1 – Sécurité de l'emploi (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Employment security***
RH Q1	a- Dans notre entreprise, nos salariés peuvent rester aussi longtemps qu'ils le souhaitent.	*Managers in our firm can expect to stay as long as they wish.*
RH Q2	b- Notre entreprise essaie d'éviter les licenciements.	*Our firm tries to avoid dismissing managers.*
RH Q3	c- La sécurité de l'emploi est quasiment garantie dans notre entreprise.	*Job security is almost guaranteed to managers in our firm.*
RH Q4	d- Si notre entreprise devait faire face à des problèmes économiques, nos salariés seraient licenciés en dernier recours.	*If our firm were facing economic problems, managers would be the last to get cut.*
RH Q5	e- Comparée à nos concurrents, notre entreprise offre une plus grande sécurité d'emploi.	*Compared to our close competitors, the average total employment cost per manager is larger in our firm.*
	Question 2 – Réduction des distinctions entre statuts (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Reduction of status distinction***
RH Q6	a- Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux partagent le même espace de restauration.	*In our firm, managers at different levels share the same cafeteria.*
RH Q7	b- Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux ont le même type de tenue vestimentaire.	*In our firm, managers at different levels have a common uniform.*
RH Q8	c- Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux utilisent le même type de véhicule pour les déplacements professionnels.	*In our firm, managers at different levels use the same company vehicles for business purposes.*
RH Q9	d- Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux ont accès aux mêmes gammes d'hôtels pour les déplacements professionnel.	*In our firm, managers at different levels stay in hotels of similar standards on business trips.*
RH Q10	e- Les droits des salariés de différents niveaux sont respectés de manière égale.	*The rights of managers at different levels are equally respected in our firm.*
RH Q11	f- Comparée à nos concurrents, notre entreprise respecte plus l'égalité des droits des salariés de différents niveaux.	*Compared to our close competitors, our firm respects more the equal rights of managers at different levels.*
	Question 3 – Sélection à l'embauche (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Selective hiring***
RH Q12	a- Dans notre entreprise, pour chaque poste à pourvoir, nous avons plusieurs candidats qualifiés.	*For the five managerial positions that our firm hires most frequently, we have many qualified applicants per position.*
RH Q13	b- Nos salariés nouvellement embauchés ont été préalablement sélectionnés sur la base de tests validés.	*All newly hired managers in our firm had been selected based primarily on the results of validated selection tests.*
RH Q14	c- Dans notre entreprise, tous les salariés ont passé plusieurs types des évaluations dont les tests de personnalité, d'aptitude et de compétences professionnelles.	*All managers are administered many assessment tools -including personality, aptitude, and skill test - prior to employment in our firm.*
RH Q15	d- Dans notre entreprise, nous utilisons une procédure rigoureuse de sélection.	*A strict selection procedure was used in our firm to hire new managers.*
RH Q16	e- Comparée à nos concurrents, notre entreprise est plus sélective dans l'embauche des salariés.	*Compared to our close competitors, our firm is more selective in hiring managers.*
	Question 4 – Participation dans la prise de décision (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Participation in decision making through teams***
RH Q17	a- La majorité de nos salariés participent à des groupes de travail décentralisés.	*A majority of managers participate in higly decentralized work groups in our firm.*
RH Q18	b- La majorité de nos salariés sont impliqués dans des comités formels ou informels	*A majority of managers in our firm are involved in formal or informal management committees.*
RH Q19	c- La majorité de nos salariés est formée à la résolution collective de problèmes	*A majority of managers receive training in group problem solving.*
RH Q20	d- Nos salariés se réunissent régulièrement pour discuter des sujets importants concernant l'entreprise.	*Managers in our firm meet on a regular basis in management committees to dicuss critical company matters.*
RH Q21	e- Les réunions entre salariés sur les sujets importants ont une influence significative sur les décisions majeures prises dans notre entreprise.	*Management committees in our firm can exert significant influence on major company decisions.*
RH Q22	f- Comparée à nos concurrents, notre entreprise s'appuie davantage sur un mode de management décentralisé lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes.	*Compared to our close competitors, our firm relies more heavily on decentralized management committees to make major decisions.*

N° question	Libellé de la question (traduction et adaptation)	*Question initiale (Gong et al., 2009)*
	Question 5 – Rémunération à la performance (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Comparatively high pay contingent on performance***
RH Q23	a- Dans notre entreprise, la rémunération pratiquée est globalement au dessus de la moyenne du marché.	*Compensation for managers in our firm is above the market average.*
RH Q24	b- La plupart de nos salariés ont une rémunération basée sur un fixe et une part variable.	*A large proportion of our manager's total compensation is accounted for by cas plus deferred bonuses.*
RH Q25	c- Nos salariés ont accès à des plans incitatifs annuels, des plans d'intéressement et/ou de participation aux bénéfices de notre entreprise.	*Managers are eligible for annual deffered incentive plans, profit sharing plans, and/or gain sharing plans in our firm.*
RH Q26	d- Nos salariés détiennent une grande quantité des parts ou des actions de notre entreprise.	*Managers own a large amount of the shares of our firm.*
RH Q27	e- La part variable de la rémunération de nos salariés est basée sur la performance financière de notre entreprise.	*The incentive pay of managers in our firm matches well with our firm's financial performance.*
RH Q28	f- Comparée à nos concurrents, notre entreprise a un coût moyen d'emploi de nos salariés plus important.	*Compared to our close competitors, the average total employment cost per manager is larger in our firm.*
	Question 6 – Participation à la formation (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Extensive training***
RH Q29	a- Nos salariés reçoivent de nombreuses heures de formation la première année suite à leur embauche.	*New managers in their first year of employment typically receive long hours of training in our firm.*
RH Q30	b- Nos salariés expérimentés (ceux ayant plus d'un an d'ancienneté) reçoivent de nombreuses heures de formation tous les ans.	*Experienced managers (i.e., those employed more than one year) typically receive long hours of training per year in our firm.*
RH Q31	c- Une part importante de nos salariés serait capable d'assurer d'autres postes que le leur après une formation ou un changement de poste.	*A large proportion of managersin our firm are qualified to perform more than one job through training or job rotation.*
RH Q32	d- Nos salariés bénéficient de formations transversales ou de la possibilité de changement de poste.	*Managers often participate in cross-functional training or job rotation in our firm.*
RH Q33	e- Nos salariés reçoivent souvent des formations en dehors de leur domaine de spécialité.	*Managers in our firm often receive training outside their own functional areas.*
RH Q34	f- Comparée à nos concurrents, notre entreprise offre à nos salariés une gamme de formation plus étendue.	*Compared to our close competitors, our firm offers more extensive training to managers.*
	Question 7 – Gestion de carrières et avancement (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Carreer planning and advancement***
RH Q35	a- Dans notre entreprise, beaucoup de postes sont pourvus en interne.	*Many managerial positions in our firm are filled from within.*
RH Q36	b- Dans notre entreprise, les promotions sont basées davantage sur le mérite que sur l'ancienneté.	*Managers are promoted based on merit rather than seniority in our firm.*
RH Q37	c- Nos salariés ont des parcours de carrière clairement identifiés.	*Managers have clear carrer paths within our firm.*
RH Q38	d- Nos salariés ont de véritables perspectives de carrière.	*Managers have a very bright future within our firm.*
RH Q39	e- Les aspirations de carrière de nos salariés sont connues de leurs supérieurs.	*Managers' carrer aspirations within our firm are known by their superiors.*
RH Q40	f- Comparée à nos concurrents, notre entreprise offre de meilleures perspectives de carrière.	*Compared to our close competitors, managers in our firm have better career prospects within he firm.*
	Question 8 – Évaluation de la performance des salariés (1. Pas du tout d'accord à 5. Tout à fait d'accord)	***Performance appraisal***
RH Q41	a- Les salariés de notre entreprise sont régulièrement et formellement évalués	*Managers regularly receive formal performance apparaisals in our firm.*
RH Q42	b- L'évaluation de la performance des salariés de notre entreprise est basée sur des résultats objectifs et quantifiables	*Managers' performance appraisals are based on objective, quantifiable results in our firm.*
RH Q43	c- Dans notre entreprise, les salariés reçoivent régulièrement une évaluation contenant des axes d'amélioration	*Managers often receive development-focused appraisals in our firm.*
RH Q44	d- Nos salariés reçoivent régulièrement une évaluation ayant des conséquences sur la rémunération.	*Managers often receive appraisals for pay purposes.*
RH Q45	e- Nos salariés reçoivent souvent une évaluation ayant des conséquences sur les promotions.	*Managers often receive appraisals for promotion purposes.*
RH Q46	f- Comparée à nos concurrents, notre entreprise a un meilleur système d'évaluation de la performance des salariés.	*Compared to our close competitors, our firm has a etter-designed performance appraisal system.*

TABLEAU 55 : ÉCHELLE DE MESURE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(3) **Performance de l'entreprise** : combiné de trois échelles de mesure et performance socio-économique (construit)

Nous n'avons pas mesuré la performance de l'entreprise par des données objectives telles que la marge brute ou bien l'évolution du chiffre d'affaires en raison de la difficulté à obtenir des entreprises ces informations « sensibles ». Conforté par les études montrant la corrélation significative entre mesure perceptuelle et mesure objective de la performance (Gauzente, 2000), notre choix s'est porté sur des échelles de mesure perceptuelle.

Ainsi, la performance de l'entreprise a été mesurée à partir de trois échelles combinées (Dyer et Reeves (1995) ; Delaney et Huselid (1996); Roos *et al.* (2004)) reprises dans Vanhala et Tuomi (2006) comparant la performance de l'entreprise interrogée avec celle des autres entreprises de même type, en termes de :

- **Compétitivité** (4 items : Marketing, Développement des ventes, Profitabilité, Part de marché)
- **Satisfaction clients** (2 items : Satisfaction clients, Qualité des produits et services)
- **Capacité à avoir des salariés engagés** (3 items : Coopération entre employeur et employés, Capacité à avoir des employés engagés, Capacité à avoir des employés satisfaits).

Nous avons également ajouté une mesure de la **performance socio-économique** (3 items : Capacité à maitriser le turn-over, Capacité à maitriser le taux d'absentéisme, Capacité à maîtriser les arrêts de travail).

Performance de l'entreprise (adaptation de Dyer et Reeves 1995; Delaney et Huselid 1996; Roos *et al.* 2004 dans Vanhala/Tuomi 2006 et performance socio-économique construite pour l'étude)	
Numéro question	**Libellé de la question** Comparée à des entreprises de même type, comment situez-vous la performance de votre entreprise en termes de : (1. Très inférieure à 5. Très supérieure)
	Compétitivité
Perf Q1	a. Marketing
Perf Q2	b. Développement des ventes
Perf Q3	c. Profitabilité
Perf Q4	d. Part de marché
	Satisfaction clients
Perf Q5	a. Satisfaction clients
Perf Q6	b. Qualité des produits et services
	Capacité à avoir des salariés engagés
Perf Q7	a. Coopération entre employeur et employés
Perf Q8	b. Capacité à avoir des employés engagés
Perf Q9	c. Capacité à avoir des employés satisfaits
	Performance socio-économique
Perf Q10	a. Turnover (taux de départ du personnel)
Perf Q11	b. Taux d'Absentéisme
Perf Q12	c. Arrêt de travail (nb jours/an)

TABLEAU 56 : ÉCHELLE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le questionnaire ainsi construit (présenté en annexe 3) a été administré sous le logiciel Vocaza, Survey manager. Le format proposé par ce logiciel (conception graphique) nous a permis de nous assurer de l'attractivité et de l'accès facilité du questionnaire. Les réponses des personnes interrogées ont fait l'objet d'une sortie de base de données exploitable sous le logiciel SPSS.

Avec ce questionnaire, nous souhaitions mesurer l'impact des pratiques de ressources humaines sur le bien-être et sur la performance afin de déterminer les pratiques permettant de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

3. TRAITEMENTS STATISTIQUES ET ANALYSES RÉALISÉS

3.1. TRAITEMENT DES DONNÉES MANQUANTES

Dans un premier temps, nous avons procédé au traitement des données manquantes. À partir d'une analyse descriptive des variables, nous avons examiné les observations, les individus qui avaient validé le questionnaire sans répondre à aucune question. Ces individus au nombre de quatre ont été supprimés de la base de données.

Nous avons ensuite réalisé une analyse de la répartition des données manquantes selon les variables ainsi que leur caractère plus ou moins aléatoire. Nous avons ainsi pu déterminer que nous étions en présence de données MCAR (Missing Completely at Random).

Dans ce cas, la présence de données manquantes pour une variable ne dépend pas d'autres variables ni des valeurs prises par cette variable et la valeur des paramètres de la population (μ, σ^2) est non biaisée si on élimine les individus concernés. Afin de ne pas perdre en puissance de test en raison de la baisse du nombre d'individus induite par l'élimination de ces individus, nous avons procédé à une stratégie de remplacement des valeurs manquantes par la méthode E-M (Expectation-Maximization).

Cette méthode proposée par Schafer (1997) est une démarche itérative qui repose sur le principe du maximum de vraisemblance, fondé sur le fait que la probabilité d'obtenir les valeurs observées d'un échantillon est maximale pour une valeur donnée de différents paramètres (essentiellement μ et σ^2). La première étape de la méthode consiste à estimer les paramètres (μ et σ^2), à partir de l'information disponible. On estime ensuite les valeurs manquantes par une régression à partir de ces valeurs de paramètre. Puis, on réestime les paramètres, puis les valeurs manquantes et ainsi de suite jusqu'à ce que les modifications apportées aux différentes valeurs deviennent marginales.

Après avoir réalisé le traitement des données manquantes, nous avons procédé à différentes analyses statistiques notamment une analyse exploratoire et une régression hiérarchique.

3.2. ANALYSES STATISTIQUES

Nous avons dans un premier temps réalisé une analyse exploratoire afin de nous permettre de vérifier la validité des échelles de mesure sur notre base de données en suivant les étapes suivantes :

1) Nous avons réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables sélectionnées étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO.

2) Nous avons vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de Cronbach. (parfois, cela nous a conduite à éliminer des variables qui étaient initialement sélectionnées pour construire le score).

Nous avons ensuite mené une régression hiérarchique, méthode permettant de saisir les variables explicatives par bloc dans le modèle de manière hiérarchique. En effet, ce type de régression est intéressant lorsque certaines variables doivent être contrôlées et/ou lorsque plusieurs variables peuvent théoriquement être regroupées. Deux variables de contrôle ont été mobilisées : taille et chiffre d'affaires de l'entreprise.

Pour chaque modèle, plusieurs hypothèses ont été vérifiées :

- l'hypothèse de normalité des résidus a été vérifiée graphiquement,
- l'hypothèse de non-colinéarité des variables explicatives a été testée par le Facteur d'Inflation de Variance (VIF),
- l'hypothèse d'indépendance des erreurs a été examinée avec le test Durbin-Watson.

Un modèle a été sélectionné sur la base des valeurs du R^2.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 7 – SECTION 2

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Méthodologie de l'étude

- Présenter la méthodologie de l'étude réalisée sur les pratiques de ressources humaines hautement performantes.

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Présentation de notre terrain de recherche et de notre échantillon
- Élaboration du questionnaire et méthode de diffusion
- Présentation des traitements statistiques réalisés

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Quels résultats peuvent être attendus de la mise en œuvre de la méthodologie présentée ?

SECTION 3

SECTION 3 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE

Nous présentons nos résultats de l'étude en quatre temps. Tout d'abord, nous procédons à la validation statistique des échelles de mesure sur notre échantillon. Ensuite, dans un deuxième temps, nous analysons le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes (HPWP) et le bien-être au travail. Dans un troisième temps, nous analysons le lien entre ces pratiques et la performance de l'entreprise. Enfin, nous identifions quelles pratiques permettent de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise.

1. VALIDATION STATISTIQUE DES ÉCHELLES DE MESURE SUR NOTRE ÉCHANTILLON

Aussi bien les résultats des matrices de corrélation (cf. annexe 4) que les résultats de l'analyse factorielle appliquée aux items du bien-être au travail, des pratiques RH hautement performantes et de la performance de l'entreprise (cf. tableau 57) nous permettent de confirmer la validité statistique des trois échelles de mesure :

	KMO	**% de variance expliquée**	**alpha de Cronbach**
Bien-être au travail	0.898	82.2%	0.935
Pratiques RH hautement performantes	0.848	57.6%	0.799
Performance de l'entreprise	0.683	79.3%	0.672

TABLEAU 57 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE APPLIQUÉE AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, AUX PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES ET À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Les trois échelles précédentes ainsi validées, nous allons maintenant pouvoir étudier la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes et le bien-être au travail d'une part et la performance de l'entreprise d'autre part.

2. LES PRATIQUES DE GESTION DES RH SPÉCIFIQUES : VERS UN CERCLE VICIEUX

Nous présentons ici, tout d'abord, les pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques au bien-être au travail, puis, ensuite, les pratiques de gestion spécifiques à la performance de l'entreprise.

2.1. LES PRATIQUES DE GESTION DES RH SPÉCIFIQUES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

La validité statistique des régressions hiérarchiques effectuées sur chacune des cinq dimensions du bien-être au travail a pu être vérifiée à partir des indicateurs statistiques du R^2 (expliquant plus de 25% de la variance) et du test de Durbin-Watson (autour de 2).

	Variable dépendante : Bien-être au travail									
	Adéquation interpersonnelle		**Épanouissement**		**Sentiment compétences**		**Reconnaissance perçue**		**Volonté engagement**	
	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.
(Constant)	**6,080**	**,002 (***)**	2,464	,132	**5,679**	**,000 (***)**	**5,629**	**,000 (***)**	**3,752**	**,023 (**)**
Taille entreprise	-,150	,667	-,295	,324	-,446	,119	-,270	,353	,012	,967
CA entreprise	-,015	,865	,032	,681	-,027	,716	-,008	,911	,017	,825

Sécurité de l'emploi	,074	,207	,077	,127	,005	,916	,035	,472	-,006	,906
Réduction des distinctions	,018	,749	**,089**	**,072 (*)**	,060	,203	**,113**	**,019 (**)**	**,120**	**,016 (**)**
Sélection à l'embauche	,088	,157	-,015	,779	**,091**	**,076 (*)**	,008	,872	-,073	,175
Participation aux décisions	**,140**	**,012 (**)**	**,096**	**,043 (**)**	,055	,225	**,077**	**,096 (*)**	**,087**	**,067 (*)**
Rémunération	-,008	,876	,071	,111	,003	,947	,052	,229	,009	,839
Formation	,106	,103	**,167**	**,003 (***)**	**,162**	**,003 (***)**	**,137**	**,012 (**)**	**,148**	**,008 (***)**
Promotion et perspectives de carrière	**,166**	**,030 (**)**	**,215**	**,001 (***)**	**,222**	**,000 (***)**	**,162**	**,011 (**)**	**,226**	**,001 (***)**
Évaluation de la performance des salariés	,048	,430	,076	,143	**,086**	**,083 (*)**	,081	,111	**,153**	**,004 (***)**
R^2	*0.258*		*0.429*		*0.399*		*0.365*		*0.402*	
Durbin-Watson	*1.873*		*2.006*		*1.982*		*2.281*		*2.035*	

(***=99% ; **=95% ; *=90%)

TABLEAU 58 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE LA RÉGRESSION HIÉRARCHIQUE CONCERNANT LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL EN FONCTION DES PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES

L'analyse des résultats de la régression hiérarchique des cinq dimensions du bien-être au travail nous permet tout d'abord de montrer que les deux variables de contrôle que sont la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise ne sont pas significatives. Les résultats apportés par cette analyse ne sont donc pas influencés par le dimensionnement de l'entreprise. Parmi les huit dimensions des pratiques RH hautement performantes, nous constatons que six d'entre elles ont un impact sur le bien-être au travail dans une proportion plus ou moins grande.

Les **promotions et perspectives de carrière** sont la seule pratique de ressources humaines qui impacte toutes les dimensions du bien-être (adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétences au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail).

La **formation** et la **participation aux décisions** impactent quatre des cinq dimensions du bien-être au travail.

La **réduction des distinctions entre statuts** joue sur trois dimensions du bien-être au travail, à savoir la reconnaissance perçue, la volonté d'engagement dans son travail et l'épanouissement au travail.

L'**évaluation de la performance** des salariés joue, quant à elle, sur le sentiment de compétences et la volonté d'engagement.

La **sélection à l'embauche** joue seulement sur le sentiment de compétences.

Enfin, les pratiques RH concernant la sécurité de l'emploi et la rémunération n'impactent aucune des dimensions du bien-être au travail.

Finalement, les pratiques de ressources humaines hautement performantes ne sont pas toutes des facteurs de bien-être au travail. La sécurité de l'emploi et la rémunération qui peuvent être considérées comme acquis dès lors que le salarié est en situation d'emploi ne participent pas de son bien-être au travail. En revanche, la gestion de carrière apparaît comme la pratique RH à privilégier par les entreprises qui souhaitent investir sur le bien-être de leurs salariés.

2.2. LES PRATIQUES DE GESTION DES RH SPÉCIFIQUES À LA PERFORMANCE

La validité statistique des régressions hiérarchiques effectuées sur chacune des quatre dimensions du bien-être au travail a pu être vérifiée pour trois des dimensions de la performance (compétitivité, capacité à avoir des salariés engagés et performance socio-économique) à partir des indicateurs statistiques du R^2 (expliquant plus de 25% de la variance) et du test de Durbin-Watson (autour de 2).

	Variable dépendante : Performance de l'entreprise							
	Compétitivité		**Satisfaction clients**		**Salariés engagés**		**Performance socio-économique**	
	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.
(Constant)	**4,695**	**,005 (***)**	**4,109**	**,000 (***)**	**4,316**	**,000 (***)**	**4,576**	**,000 (***)**
Taille entreprise	-,492	,108	-,218	,152	**-,327**	**,092 (*)**	**-,606**	**,003 (***)**
CA entreprise	**,166**	**,037 (**)**	**,089**	**,024 (**)**	,050	,317	**,117**	**,026 (**)**
Sécurité de l'emploi	,032	,538	,005	,840	-,038	,242	-,045	,192
Réduction des distinctions	-,024	,632	,013	,610	,009	,772	,024	,467
Sélection à l'embauche	-,038	,488	,037	,173	,027	,431	**,089**	**,015 (**)**
Participation aux décisions	**,095**	**,050 (**)**	,028	,245	**,118**	**,000 (***)**	,007	,819
Rémunération	**,130**	**,004 (***)**	,028	,205	,006	,820	,047	,117
Formation	-,053	,349	-,019	,509	**,117**	**,001 (***)**	**,074**	**,050 (**)**
Promotion et perspectives de carrière	**,155**	**,021 (**)**	,042	,208	**,105**	**,014 (**)**	,052	,239

Évaluation de la performance des salariés	**,101**	**,057 (*)**	,018	,505	-,030	,374	,039	,271
R^2	*0.265*		*0.146*		*0.307*		*0.269*	
Durbin-Watson	*1.836*		*2.074*		*1.997*		*1.987*	

(***=99% ; **=95% ; *=90%)

TABLEAU 59 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE LA RÉGRESSION HIÉRARCHIQUE CONCERNANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE EN FONCTION DES PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES

Contrairement aux résultats du bien-être au travail, les variables de contrôle taille et chiffre d'affaires de l'entreprise présentent une significativité pour plusieurs dimensions de la performance respectivement sur la capacité à avoir des salariés engagés et sur la performance sociale, d'une part, et sur la compétitivité, la satisfaction clients et la performance socio-économique, d'autre part. La taille de l'entreprise jouant négativement sur l'engagement des salariés et la performance sociale alors que le chiffre d'affaires de l'entreprise joue positivement sur la compétitivité et la performance socio-économique.

Finalement, paradoxalement, des pratiques RH conçues pour être performantes ne permettent pas toutes de contribuer à la performance de l'entreprise. Les pratiques de sécurité de l'emploi et de réduction des distinctions n'influent pas du tout sur nos indicateurs de performance que ce soit la compétitivité, l'engagement des salariés ou bien encore la performance socio-économique. En revanche, les promotions et perspectives de carrière, la participation aux décisions et la formation sont les trois pratiques RH qui touchent le plus de dimensions de la performance.

Nous pouvons également noter qu'aucune pratique RH ne contribue à la dimension « satisfaction des clients » de la performance de l'entreprise.

Enfin, nous avons une véritable dépendance du dimensionnement de l'entreprise (taille et chiffre d'affaires) sur nos indicateurs de performance, suggérant qu'il est préférable d'être dans une petite structure affichant un chiffre d'affaires significatif.

3. LES PRATIQUES DE GESTION DES RH COMMUNES : VERS UN CERCLE VERTUEUX

Parmi les pratiques de ressources humaines hautement performantes, celles visant à la sécurité de l'emploi, à la réduction des distinctions entre statuts et à la rémunération ne sont pas associées concomitamment au bien-être des salariés et à la performance de l'entreprise.

	Bien-être au travail					Performance de l'entreprise		
Déterminants	**Adéquation interpersonnelle**	**Épanouissement**	**Sentiment compétences**	**Reconnaissance perçue**	**Volonté engagement**	**Compétitivité**	**Salariés engagés**	**Performance socio-économique**
Sécurité de l'emploi								
Réduction des distinctions		(+)						
Sélection à l'embauche			(+)					(+)
Participation aux décisions	(+)	(+)		(+)	(+)	(+)	(+)	
Rémunération						(+)		
Formation		(+)	(+)	(+)	(+)		(+)	(+)
Promotion et perspectives de carrière	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
Évaluation de la performance des salariés			(+)		(+)	(+)		

TABLEAU 60 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Toutes les pratiques de ressources humaines hautement performantes impactant à la fois bien-être au travail et la performance de l'entreprise les impactent positivement. Cela indique que ces pratiques ne s'opposent en aucune manière au bien-être au travail ou à la performance. De plus, aucune pratique de ressources humaines ne joue favorablement sur une dimension du bien-être au travail et défavorablement sur une dimension de la performance et vice versa.

Les **promotions et perspectives de carrière** bénéficient à tous les axes du bien-être au travail (adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétences au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement dans le travail) ainsi qu'à deux axes sur trois (significatifs) de la performance de l'entreprise (compétitivité et capacité à avoir des salariés engagés).

La **formation** bénéficie à quatre axes sur cinq du bien-être au travail (épanouissement, sentiment de compétences, reconnaissance perçue, volonté d'engagement dans le travail) et à deux axes de la performance (capacité à avoir des salariés engagés et performance socio-économique).

La **participation des salariés aux décisions** de l'entreprise permet de favoriser à la fois l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement au travail en ce qui concerne les axes du bien-être au travail mais aussi la compétitivité et la capacité à avoir des salariés engagés en ce qui concerne les axes de la performance de l'entreprise.

Ces dernières pratiques sont les trois pratiques de ressources humaines hautement performantes ayant un impact sur le plus grand nombre d'axes du bien-être (quatre sur cinq axes) et de la performance (deux sur quatre axes). Dans une moindre mesure, notons également que la sélection à l'embauche et l'évaluation de la performance des salariés bénéficient également respectivement à un ou deux axes du bien-être au travail et un axe de la performance.

Finalement, combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise passerait notamment par le fait de favoriser la promotion et les perspectives de carrière, la formation des salariés ainsi que la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Ainsi, ces trois pratiques de ressources humaines hautement performantes qui permettent de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise ne sont autres que des pratiques permettant de créer des situations où le salarié peut s'inscrire dans une perspective professionnelle et où il est acteur de son travail. En effet, on peut considérer qu'il est acteur de son travail dans la mesure où il peut **développer ses compétences** (par le biais de la formation), **être reconnu dans ses compétences** et son potentiel (par le biais des promotions et perspectives de carrière) et **mettre en avant ses compétences** (par le biais de la participation aux décisions).

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 7 – SECTION 3

TITRE ET OBJECTIFS DE LA SECTION

Les pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques et communes au bien-être au travail et à la performance

- Présenter les résultats de l'étude menée sur les pratiques de ressources humaines de haute performance

DÉVELOPPEMENT DE LA SECTION

- Validation des échelles de mesure sur notre échantillon
- Présentation des pratiques de ressources humaines spécifiques au bien-être au travail, d'une part, et à la performance, d'autre part.
- Présentation des pratiques de ressources humaines communes au bien-être au travail et à la performance

QUESTIONS EN LIEN AVEC LA SECTION SUIVANTE

- Quel est l'écho de nos résultats au regard de la littérature ?

CHAPITRE 8

SYNTHÈSE CHAPITRE 7

Notre approche basée sur les pratiques de ressources humaines de haute performance permet d'apporter une voie de résolution du paradoxe entre bien-être au travail et performance de l'entreprise.

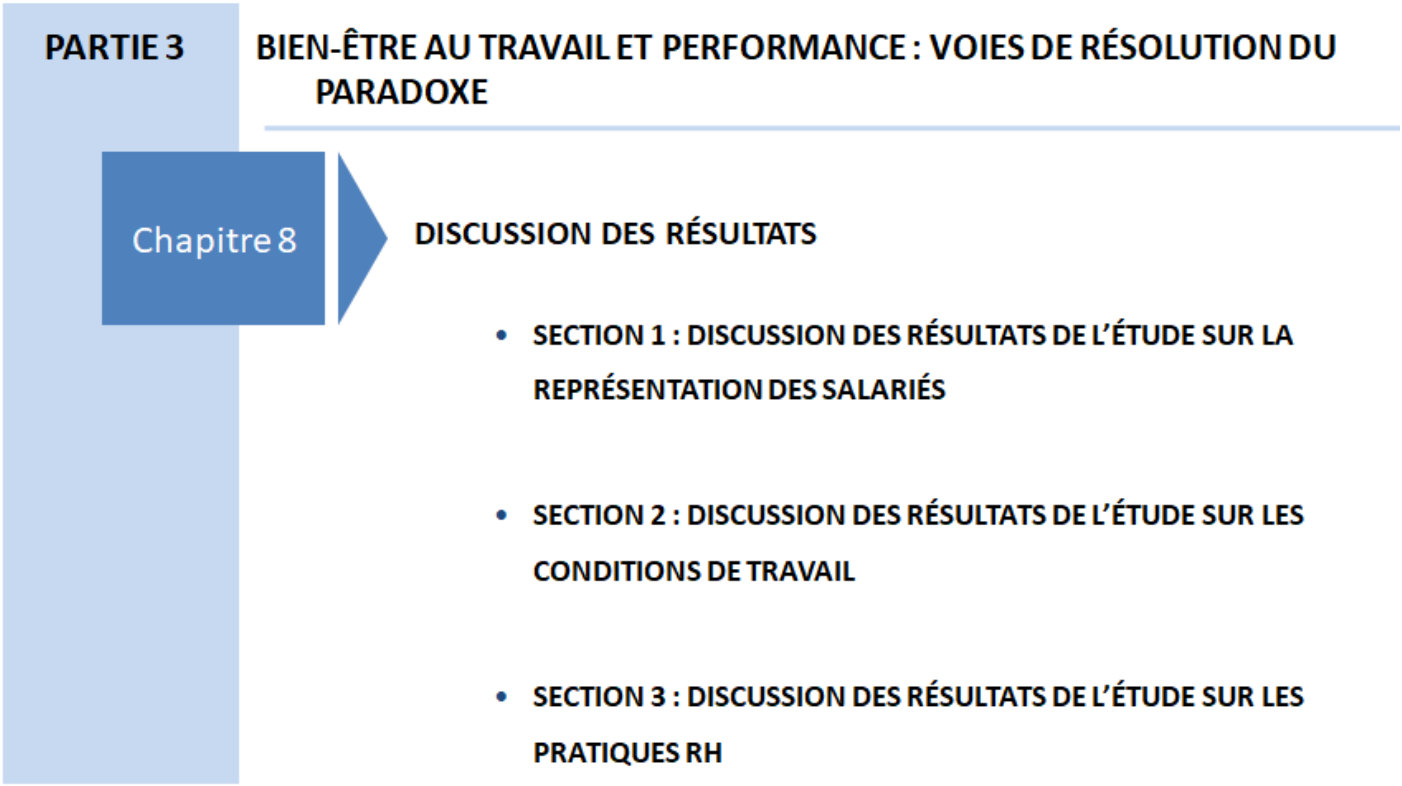
La thèse de Baron (2001) selon laquelle le bien-être au travail est rendu possible grâce à la performance de l'organisation est ici précisée. Ce n'est pas tant de travailler dans une entreprise performante qui amène du bien-être aux salariés mais plutôt la présence d'un certain nombre de pratiques des entreprises, les plus vertueuses étant celles combinant bien-être des salariés et performance d'entreprises.

En effet, favoriser certaines pratiques de ressources humaines (promotion et perspectives de carrière, formation, participation des salariés aux décisions) permettrait de combiner le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Ces pratiques seraient donc des facteurs de résolution du paradoxe amenant vers un cycle vertueux au sens du modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011).

Finalement, l'originalité de nos travaux résident dans le fait d'apporter une grille de lecture qui peut être une véritable aide à la décision en matière de stratégie de ressources humaines pour les entreprises qui ont à cœur de combiner le bien-être de leurs salariés et la performance de leur entreprise.

Cette grille souligne également les limites d'une approche par les outils. Mettre en évidence l'absence d'efficacité de ceux-ci permet de souligner qu'il n'existe de bonnes pratiques que dans la mesure où celles-ci dépassent leur dimension cosmétique. Il semble ainsi que les pratiques ne valent que par leur capacité à transformer le fonctionnement de l'organisation. En ce sens, notre étude a mis en lumière que les entreprises qui ont des pratiques permettant au salarié d'être acteur de son travail, participant ainsi à la transformation de l'organisation, sont celles qui combinent bien-être des salariés et performance de l'entreprise.

CHAPITRE 8 :
DISCUSSION DES RÉSULTATS



INTRODUCTION CHAPITRE 8

Ce chapitre constitue la dernière étape de notre travail doctoral. Il est consacré à la discussion des résultats et s'organise en trois parties correspondant aux trois études menées.

Dans un premier temps, nous discuterons les résultats de l'analyse qualitative relative aux représentations des salariés du bien-être au travail et de la performance.

Il s'agira, dans un deuxième temps, de positionner les résultats de l'étude quantitative concernant les conditions de travail conciliant bien-être au travail et performance de l'entreprise avec les conclusions d'autres chercheurs.

Enfin, les résultats de l'étude quantitative concernant les pratiques de gestion des ressources humaines conciliant bien-être au travail et performance de l'entreprise seront mis en perspective au regard de la littérature.

SECTION 1 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

1. DES DÉFINITIONS NON STABILISÉES

Au-delà du constat de l'évolution des concepts au cours du temps (de bien-être à bien-être au travail combinant eudémonisme et hédonisme et de performance économique à performance globale), la difficulté de trouver dans la littérature des définitions stabilisées aux concepts de bien-être et de performance (Fisher, 2003) pourrait s'expliquer par la représentation qu'ont les individus de ces deux concepts. En effet, les confusions entre antécédents du concept, définition du concept et conséquences du concept que nous avons observées à travers les discours des répondants pourraient constituer des éléments d'explication de cette difficulté.

2. LA DIMENSION MULTIFACTORIELLE DES CONCEPTS

Nos travaux confirment la dimension multifactorielle des deux concepts, tout comme les précédents travaux réalisés sur ce sujet (Beaudin et Savoie, 1994 ; Danna et Griffin, 1999 ; Bourguignon, 2000 ; Cotton et Hart, 2003).

Chacun des deux concepts, bien-être au travail et performance de l'entreprise, contient plusieurs dimensions. Ainsi, les principaux éléments de la performance sont l'efficacité (économique, financière et commerciale) et la réalisation des objectifs. Les principaux aspects du bien-être au travail sont l'ambiance de travail, les bonnes relations entre collègues, l'organisation, la communication et de bonnes relations hiérarchiques.

3. LA RELATION NON CAUSALE ENTRE LES CONCEPTS

Dans la lignée des travaux de Delobbe et De Hoe (2012) et Leclerc *et al.* (2014) suggérant une relation plus complexe que simplement causale linéairement de manière unidirectionnelle, les premiers suggérant une relation curvilinéaire, les deuxièmes suggérant une relation bidirectionnelle, nos travaux mettent en exergue que la nature du lien qui relie le bien-être au travail et la performance de l'entreprise serait, en effet, non pas causal, mais plutôt une

association de dualité complémentaire, d'interdépendance et d'imbrication où chacun des deux concepts serait porteur d'éléments également présents dans l'autre concept.

La question du sens du lien qui lie bien-être au travail et performance est remise en question. La thèse de Baron (2011) qui consiste à proposer d'inverser le lien entre bien-être et performance n'a plus lieu d'être. En effet, dans la mesure où les deux concepts sont imbriqués, ils doivent donc co-exister dans les entreprises pour permettre de répondre à la fois aux besoins des salariés d'être dans une situation de bien-être et à ceux de l'entreprise d'être performante.

4. LA CONSTRUCTION DES OUTILS DE MESURE SANS LA SATISFACTION

Nos résultats posent également la question des conditions d'élaboration des outils de mesure de chacun de ces concepts pour envisager d'en évaluer l'impact réciproque.

Il apparaît que les dimensions redondantes doivent être absentes de ces indicateurs potentiels. L'observation des termes communs aux deux définitions permet d'identifier celles-ci. C'est ainsi que la notion de satisfaction des salariés doit être exclue des deux outils de mesure dans le cadre de l'analyse du lien entre les deux concepts pour éviter toute confusion. En effet, l'existence d'une corrélation entre bien-être et performance pourrait s'expliquer à tort par la présence de la satisfaction à la fois dans le concept de bien-être, mais aussi dans celui de performance.

Ainsi, cette forme d'imbrication du bien-être au travail et de la performance de l'organisation nous éclaire sur les outils à emprunter pour mesurer les deux concepts et ce qui les relie. Alors que la plupart des travaux sur ce sujet s'appuient sur des échelles de satisfaction (*Satisfaction With Life Scale* (Diener *et al.*, 1985), *Minnesota Satisfaction questionnaire* (Weiss *et al.*, 1967),…), nos résultats nous invitent à exclure la notion de satisfaction des outils à adopter pour mesurer proprement chaque concept.

Ces résultats permettent de poser les limites à la construction d'indicateurs à la fois interdépendants et imbriqués de nos deux concepts. L'évaluation de ce lien, s'il est possible, supposerait la construction d'indicateurs partiels.

5. L'INTÉRÊT DE L'ANALYSE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DES SALARIÉS

En rupture avec l'utilisation de modèles statistiques permettant d'identifier les facteurs explicatifs d'un concept dans le cadre d'études quantitatives, l'utilisation de l'analyse des représentations sociales (Abric, 2003) des salariés dans le cadre d'études qualitative s'est révélée décisive pour la suite de nos travaux tant elle a fait émerger des éléments inattendus. En effet, la nature duelle, complémentaire, imbriquée, interdépendante de la relation entre le bien-être au travail et la performance qui s'est révélée grâce à l'analyse des représentations sociales des salariés n'auraient pu émerger par le biais d'études quantitatives.

6. LES RÉSULTATS ATTENDUS OU INTUITIFS

Notre étude qualitative confirme certaines dimensions du bien-être au travail exposées dans la littérature.

Ainsi, les relations avec les collègues et la hiérarchie renvoient à la dimension « adéquation interpersonnelle au travail » de Dagenais-Desmarais (2010), aux dimensions « relations entre collègues » et « management » de Biétry et Creusier (2013) ou encore la dimension « Lien » de Abord de Chatillon et Richard (2015).

Les dimensions « reconnaissance », « écoute bienveillante et soutien » se recoupent avec la dimension « reconnaissance » de Dagenais-Desmarais (2010), à la dimension « management » de Bietry et Creusier (2013) ou encore à la dimension « Lien » de Abord de Chatillon et Richard (2015).

La dimension « équilibre de vie personnelle et professionnelle » se recoupe avec celle de « Temps » de Bietry et Creusier (2013) ou encore la dimension « flexible working » de Buffet *et al.* (2013).

La dimension « envie et plaisir » renvoie aux dimensions « volonté d'engagement au travail » et « épanouissement au travail » de Dagenais-Desmarais (2010), à la dimension « plaisir » de Warr (1990) et Daniels (2000).

La dimension « économique et financière » et « atteinte des objectifs » de la performance de l'entreprise, dimension majeure ressortant de la représentation des acteurs dans l'entreprise, correspond à la définition première de la performance présente dans la littérature (théories classiques de l'organisation développées par Fayol, Weber et Taylor dans les années 1900-1930).

Les dimensions « ressources humaines », « développement des compétences », « challenge », « dynamiques de l'organisation » correspondent aux approches « sociale » et « systémique » de Beaudin et Savoie (1994) se rapprochant ainsi de la définition plus récente de performance globale de l'entreprise.

7. LES RÉSULTATS INATTENDUS OU CONTRE-INTUITIFS

Contrairement à ce que l'on aurait pu imaginer, le bien-être au travail n'est que très peu associé à la santé alors que plusieurs modèles de bien-être au travail sont basés sur des modèles de santé au travail à l'instar de celui de Danna et Griffin (1999) et Cotton et Hart (2003).

Au-delà de la dimension économique et financière, la performance est fortement associée aux relations humaines. Ce résultat inattendu, de par son importance, renvoie néanmoins aux notions de performance humaine et de performance sociale (Oubya, 2016).

Concernant les dimensions communes au bien-être au travail et à la performance, il apparaît les notions de « satisfaction » (entre définition de BET et définition de PERF), « conditions de travail » (entre conséquence de PERF et antécédent de BET) et « équipe » (entre antécédent de PERF et conséquence de BET). À notre connaissance, ces éléments n'avaient pas été mis en lumière dans la littérature.

Le résultat le plus central de notre étude reste la nature de la relation entre bien-être au travail et performance, à savoir une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance.

SECTION 2 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

1. AUCUN LIEN ENTRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

En ce qui concerne l'absence de lien entre « bien-être au travail » et « performance », nos résultats sont en relative opposition avec la plupart des articles. Cependant, ils sont cohérents avec le travail de ceux, moins nombreux, qui considèrent que la relation entre bien-être au travail et performance est faible (Judge et *al.*, 2001, Bowling, 2007).

2. L'INTÉRÊT DES TYPOLOGIES DU RAPPORT GOLLAC COMME GRILLE D'ANALYSE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les praticiens se sont toujours intéressés à l'amélioration des conditions de travail (Abord de Chatillon, 2004 ; Peretti, 2017).

Parmi les dix propositions de leur rapport, Lachmann *et al.* (2010) préconisent de mesurer les conditions de santé et sécurité au travail, ceci étant une condition du développement du bien-être en entreprise. À cet effet, les facteurs de risques psychosociaux identifiés par Gollac et Bodier (2011) constitue une grille d'analyse très utile pour caractériser les différents types de conditions de travail. En effet, les questions présentes dans le questionnaire de la DARES ont pu être rapprochées de ces différents facteurs de risques. Le résultat de ce rapprochement a donné lieu à la grille d'analyse des conditions de travail que nous avons utilisée dans notre étude.

Suite à ce rapprochement et après vérification que les variables sélectionnées étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite par l'intermédiaire du calcul de KMO, les variables « autonomie », « conflits de valeurs » et « actions de prévention » ont été ajournées dans notre étude. Pourtant, plusieurs auteurs considèrent ces trois variables comme des facteurs du bien-être au travail et/ou de la performance. L'autonomie est reconnue comme

favorisant le bien-être au travail selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) mais aussi favorisant la performance individuelle, l'autonomie résultant des compétences acquises (Campbell 1999).

Les conflits de valeurs appelant des actions contradictoires que vivent régulièrement les salariés dans leur travail sont générateurs de souffrance au travail (Girard, 2009). Quant aux actions de prévention, c'est un des thèmes des politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » les plus fréquemment évoqués dans les rapports RSE des entreprises du CAC 40 (Barthe *et al.*, 2010).

Cette grille pourrait être réutilisée au cours de la prochaine vague d'enquêtes de la DARES et constituer une référence pour les analyses futures. En effet, celle-ci permettrait de suivre, dans le temps et sur des bases comparables, l'évolution des résultats relatifs aux conditions de travail en France.

3. LES RÉSULTATS ATTENDUS OU INTUITIFS

Les relations de travail jouent un rôle central dans l'amélioration du bien-être au travail. Cette dimension est mise en avant par de nombreux auteurs (Ryff et Keyes, 1995 ; Ryan et Deci, 2001 ; Gilbert *et al.*, 2011 ; Abord de Chatillon et Richard, 2015).

Les contraintes émotionnelles auraient pour effet de diminuer le sentiment de bien-être au travail. À cet effet, avec l'idée de capital émotionnel, Gendron (2007) avait déjà mis en lumière que les compétences émotionnelles étaient nécessaires pour s'adapter aux situations d'activité changeantes et ainsi réagir au stress, notamment dans les métiers dits émotionnels. Au-delà des compétences émotionnelles que peut développer l'individu, l'entreprise a le souci du bien-être de ses collaborateurs.

Nos résultats confirment également que la violence au travail contribue à la dégradation du bien-être au travail. Ainsi, Dejours (2007) invite, par la prévention, à « *Conjurer la violence* » au travail afin de remédier aux effets néfastes sur la santé.

4. LES RÉSULTATS INATTENDUS OU CONTRE-INTUITIFS

Les relations de travail ne semblent pas contribuer à la performance. Ce résultat vient pondérer le résultat de notre étude qualitative quant à la forte association entre la performance et les relations humaines dans le discours des acteurs de l'entreprise. Pourtant, la communication serait une des huit dimensions comportementales de la performance au travail (Campbell, 1999).

En ce qui concerne les contraintes physiques, cette dimension recoupe, à certains égards, la dimension « confort » de Abord de Chatillon et Richard (2015). Les contraintes physiques entraineraient un niveau de bien-être supérieur. Nous pouvons émettre l'hypothèse que cette association est liée à une évolution significative au sein de nos organisations. Dans un environnement où les employés se désintéressent de leurs activités quotidiennes, l'activité physique peut devenir un moyen pour eux de reprendre contact avec les aspects les plus concrets de leur travail. Même si cette association a également été constatée en milieu hospitalier (Commeiras *et al.*, 2018), ce résultat doit être explorée plus avant. Une approche emploi par emploi contribuerait certainement à affiner ce résultat.

Du côté des conditions de travail ayant un effet sur la performance, si l'idée que l'insoutenabilité du travail est associée à une faible performance de l'entreprise n'est pas surprenante, en revanche, l'idée que l'intensité du travail contribue aussi à une diminution de la performance peut paraître contre-intuitive pour certains mais s'explique assez facilement. En effet, il semble a priori logique que lorsqu'un individu produit une quantité de travail plus importante, sa performance et donc, par voie de conséquence celle de son entreprise, s'en trouve grandit. Pourtant, nos résultats nous indiquent le contraire. Cette idée fait écho au modèle de U inversé de Yerkes-Dodson (1908) indiquant que lorsque le niveau de stress augmente, le niveau de performance augmente jusqu'à un certain seuil (appelé stress optimal) à partir duquel la performance ne fait que décliner. Cette même courbe pourrait s'appliquer à l'intensité du travail en regard de la performance.

De même, le contrôle managérial (basé sur les fonctions de vérification, d'information et de régulation) diminuerait la performance alors même que celui-ci a pour intention exactement l'inverse. Ce résultat contre-intuitif pourrait trouver un éclairage dans ce que pourrait empêcher le contrôle managérial, à savoir l'autonomie et la créativité de l'employé, source

d'innovation et de performance (Amabile, 1988 et 1996 ; Woodman *et al.*, 1993 ; Drazin *et al.*, 1999).

Contre-intuitivement, les actions contre le stress et contre les risques professionnels sont associées à une performance plus faible de l'entreprise. Une interprétation possible de ces résultats est que, lorsque des actions contre des problèmes internes sont décidées dans les organisations, ces problèmes sont, d'une manière inhérente, mis en évidence et peuvent donc avoir un effet négatif initial sur la performance de l'entreprise. Par ailleurs, ces actions ne contribuent pas au bien-être au travail. Ces deux niveaux de résultats nous amènent à nous interroger sur l'efficacité de ce type d'actions.

Au niveau des profils de personnes, les femmes se trouvent dans des situations de bien-être au travail plus défavorables, tout comme les personnes à temps partiels.

Nos résultats renvoient aux travaux de Wharton (2004) qui considère que, même si nombreux sont les salariés qui s'estiment être confrontés à une pression croissante liée à des temps de travail inadaptés à leur situation, ce sont les femmes qui expriment le plus de difficultés à trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ainsi qu'aux travaux de Eagle *et al.* (1998) affirmant que cette difficulté est d'autant plus marquée pour les salariés ayant des enfants à charge.

Les temps de travail peuvent être liés au bien-être des salariés par le biais de la conciliation travail-famille (O'Driscoll *et al.*, 1992). En effet, il est fréquemment démontré qu'un degré élevé de conflit travail-famille perçu a une influence positive sur le stress et la dégradation du bien-être des salariés (Adams *et al.*, 1996 ; Major *et al.*, 2002 ; Frone, 2003).

L'offre de temps de travail choisi doit permettre de concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés en recherche de plus d'équilibre entre les sphères privée et professionnelle, améliorant ainsi leur bien-être au travail (Colle, 2004).

Selon Ballesteros-Leiva, Poilpot-Rocaboy et Saint-Onge (2016), « *plus les cadres participants ressentent de conflits « travail-famille », moins ils expriment ressentir de bien-être subjectif et de bien-être psychologique* » (Ballestero-Leiva *et al.*, 2016, p.13). Ainsi, les auteurs suggèrent que « *pour optimiser ce bien-être, les employeurs peuvent réviser la gestion des horaires et l'organisation du travail afin qu'elles soient plus respectueuses de la vie personnelle des employés* » (Ballestero *et al.*, 2016, p.15).

Le travail à temps partiel doit répondre aux aspirations des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti et Joras, 1986). Ainsi, il apparaît nécessaire de permettre au salarié de choisir entre le temps complet et le temps partiel, mais également entre les différentes formules de temps partiel. En effet, pour la plupart des salariés, le temps partiel souvent associé à un emploi précaire avec des conditions de travail plus difficiles et un accès à la formation moindre, semble plutôt contraint ou subi « à défaut de mieux », ce qui entraîne souvent une insatisfaction des salariés concernés.

Les travaux de Palmero (2000) indiquent qu'il est essentiel de distinguer le temps partiel choisi du temps partiel imposé. Ce caractère choisi ou imposé semble avoir une influence sur les attitudes et comportements au travail des salariés. Il existe en effet peu de différences entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel lorsque le statut de l'emploi occupé est congruent avec le statut désiré (Armstrong-Stassen *et al.*, 1994).

Quant aux actions qui permettent d'améliorer à la fois la performance et le bien-être des salariés et d'évoluer vers un cycle vertueux conciliant bien-être au travail et performance de l'entreprise (Smith et Lewis, 2011), on retrouve ici deux dimensions classiques : la lutte contre l'intensité du travail et la lutte contre l'insoutenabilité du travail.

Ces résultats soutiennent les propos de Abord de Chatillon (2004, p.259) qui considère que « *dans un environnement perçu comme de plus en plus compétitif et où chacun doit assumer les multiples contraintes de la vie familiale et professionnelle, la pression semble peser de plus en plus lourdement sur les épaules des salariés* ».

Il convient également de noter que les approches axées sur la santé au travail semblent inefficaces. En effet, non seulement elles ne contribuent pas au bien-être, mais elles sont également associés à des niveaux de performance inférieurs, ce qui conduit à un cercle vicieux entre le bien-être au travail et la performance des entreprises (Smith et Lewis, 2011). Ce résultat vient renforcer celui de notre étude qualitative quant à la très faible association de la notion de santé avec celle de bien-être au travail.

SECTION 3 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES PRATIQUES RH

1. L'INTÉRÊT DES HPWP POUR CARACTÉRISER LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle (Delaney et Huselid, 1996; Schuler et Jackson, 2005), les entreprises doivent réinventer leurs pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la gestion de carrières, la rémunération ou encore l'évaluation de la performance des salariés, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui permettront d'attirer et de fidéliser les salariés dans l'entreprise. Ces exigences obligent les entreprises à revoir entièrement leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

Influençant à la fois l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises.

C'est dans cette perspective que nous avons étudié les pratiques de gestion des ressources humaines, comme une voie possible de conciliation du bien-être des salariés et de la performance de l'entreprise. En particulier, nous avons trouvé un intérêt à l'utilisation des pratiques de gestion de haute performance (HPWP) à deux niveaux.

Tout d'abord, la grille de lecture proposée par Gong *et al.* (2009) fournit un guide précieux pour recueillir la réalité des pratiques menées au sein des entreprises et associer ces pratiques aux différentes fonctions RH (recrutement, formation, gestion de carrières, évaluation de la performance, rémunération,…). Ensuite, nous avons procédé à l'analyse de fiabilité notamment par l'intermédiaire du calcul de l'alpha de Cronbach. Huit pratiques de ressources humaines suivantes ont ainsi été retenues : sécurité de l'emploi, réduction des distinctions entre statuts, sélection à l'embauche, participation des salariés dans la prise de décision, rémunération à la performance, participation à la formation, gestion de carrières, évaluation de la performance des salariés. Au regard des résultats obtenus, nous confirmons la robustesse de l'échelle de mesure proposée par Gong *et al.* (2009).

2. LES RÉSULTATS ATTENDUS OU INTUITIFS

Notre travail a mis en avant des pratiques organisationnelles, plus particulièrement de ressources humaines, qui permettent de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise. Il s'appuie sur des données récentes collectées entre septembre et novembre 2018 reflétant ainsi un contexte très actuel des entreprises. Les résultats que nous aurions obtenus il y a vingt ans auraient certainement été différents.

Nous avons revisité les pratiques existantes dans les entreprises notamment en matière de ressources humaines et regardé *a posteriori* si celles-ci permettent de résoudre un paradoxe en particulier, à savoir celui entre bien-être au travail et performance de l'entreprise. Ceci vient compléter les travaux sur les pratiques organisationnelles paradoxales de Josserand et Perret (2003) qui proposent une typologie en six types de pratiques de résolution du paradoxe.

Les effets positifs que peut engendrer l'utilisation de certaines pratiques de GRH sur la performance sont également illustrés par les travaux sur les pratiques d'intégration (Mikkelsen et Folman, 1983), sur les pratiques d'évaluation de la performance (Delery et Doty, 1996; Arcand, 2001; Lacoursière, 2002), sur les pratiques de rémunération incitative (Barrette et Simeus, 1997 ; Wagar, 1998 ; Berg, 1999 ; Arcand, 2001) et sur les pratiques de gestion de carrière et de formation (Patterson *et al.*, 1997 ; Liouville et Bayad, 1998) ou bien encore sur la compétence collective (Defélix *et al.*, 2014).

Globalement, ces mêmes effets positifs ont été constatés par Chrétien *et al.* (2005) sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets.

Nos résultats viennent compléter les travaux de d'Arcimoles (1995), en ce sens, que les pratiques de gestion des ressources humaines permettraient à l'entreprise de se préserver d'une éventuelle perte de chiffre d'affaires et d'obtenir le rendement attendu.

Ils rejoignent aussi ceux de d'Arcimoles (1997), qui après avoir vérifié l'association réelle des pratiques supposées de haute performance avec les indicateurs de performance, soutiennent que la formation est une source de performance immédiate et future pour l'entreprise. De même, Guzzo *et al.* (1985) avancent que les pratiques de formation et d'évaluation de la performance favorisent la productivité.

Nos résultats vont également dans le même sens que les travaux de Lepak et Snell (1999) soutenant qu'en identifiant, qu'en développant et qu'en exploitant de manière stratégique les pratiques de gestion des ressources humaines, les entreprises pourraient être en mesure d'acquérir un avantage concurrentiel.

Dans la continuité, plusieurs auteurs soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, comme par exemple le développement des compétences (Ashenfelter et LaLonde, 1996), constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain (Hashimoto, 1981; Baron & Kreps, 1999 ; Pfeffer, 2005).

Ces pratiques auraient alors des conséquences positives sur la performance de l'entreprise (Youndt *et al.*, 1996; McMahan *et al.*, 1999).

Il y a lieu, en effet, d'identifier les pratiques de ressources humaines visant à la performance financière, voire à la performance globale de l'entreprise, mais les entreprises doivent également considérer désormais les impacts de ces pratiques sur le bien-être des salariés.

À ce propos, Peretti (2017) considère que les efforts de l'entreprise pour satisfaire le besoin de bien-être au travail peuvent être considérés comme une composante de la rétribution globale, mais également comme un moyen d'améliorer les résultats de l'entreprise.

Les pratiques vertueuses à la résolution du paradoxe, à savoir celles permettant au salarié d'être acteur de son travail (participation aux décisions, formation et perspectives de carrière), renvoient aux travaux de Valette *et al.* (2018) sur la question cruciale de la délégation aux individus de la gestion des paradoxes généralement assurée par l'organisation.

Le caractère central de l'autonomie du salarié dans son travail renvoie également aux travaux sur l'entreprise libérée ou aux formes alternatives de management telles que le « leadership libérateur » (Getz et Carney, 2012) ou encore le « *servant leadership* » (Greenleaf, 2002 ; Van Dierendonck, 2011 ; Hollet-Haudebert, 2017).

Les pratiques de ressources humaines vertueuses mises en avant dans nos résultats sont également en cohérence avec la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000) selon laquelle trois besoins psychologiques fondamentaux sont à la base de la motivation et du bien-être : les besoins d'autonomie, de compétences et d'appartenance sociale.

3. LES RÉSULTATS INATTENDUS OU CONTRE-INTUITIFS

Alors même que, par construction, les pratiques de ressources humaines de haute performance ont été mise en place pour avoir des effets sur la performance, nos résultats présentent aucun impact, sur les quatre indicateurs de performance étudiés, des pratiques de ressources humaines visant à la sécurité de l'emploi ou bien encore à la réduction des distinctions.

Nous avons également des résultats divergents avec les travaux de Kroon *et al.* (2009), Legge (1995) et Godard (2001) qui mettent en garde sur les effets néfastes de pratiques de ressources humaines sur le stress et l'intensification du travail. Nos résultats ne montrent aucun impact négatif de ces pratiques ni sur le bien-être au travail, ni sur la performance, tout du moins lorsque ces pratiques sont prises individuellement. Un travail complémentaire sur l'impact de l'accumulation des pratiques pourrait apporter un éclairage sur ces résultats divergents.

Enfin, les instances de représentation du personnel seront certainement étonnées de nos résultats relatifs à l'absence d'impact, sur le bien-être au travail ou bien encore sur la performance (excepté l'indicateur de compétitivité), des pratiques de ressources humaines visant à la sécurité de l'emploi ou bien encore touchant à la rémunération ; ces deux sujets constituant des discussions fréquentes de la négociation en entreprise.

SYNTHÈSE CHAPITRE 8

<table>
<tr><td rowspan="3">Étude sur les représentations des salariés</td><td>Résultats attendus ou intuitifs :
▪ Dimensions spécifiques au BET : relations collègues et hiérarchie, ambiance de travail, reconnaissance, équilibre de vie personnelle et professionnelle, écoute bienveillante et soutien, confiance et respect, envie, plaisir
▪ Dimensions spécifiques à la PERF : économique et financière, efficacité de l'activité, commerciale, atteinte des objectifs, ressources humaines, challenge, dynamique de l'organisation, développement des compétences</td></tr>
<tr><td>Résultats inattendus ou contre-intuitifs :
▪ Le BET n'est que très peu associé à la santé. La PERF est fortement associée aux relations humaines.
▪ Les hommes auraient une sensibilité plus grande aux bonnes relations avec la hiérarchie et aux conditions de travail. Les femmes seraient plus sensibles à un cadre temporel adapté.
▪ Les cadres dirigeants seraient plus sensibles à l'intérêt du travail et moins sensibles à la pression. Les collaborateurs seraient plus sensibles au bon fonctionnement de l'équipe et à l'atteinte des objectifs.
▪ Dimensions communes au BET et à la PERF : satisfaction, conditions de travail, équipe
▪ Relation entre BET et PERF : Dualité complémentaire, interdépendance et imbrication</td></tr>
<tr><td>Littérature : Les représentations sociales des salariés (Abric, 2003)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Étude sur les conditions de travail</td><td>Résultats attendus ou intuitifs :
▪ Les conditions de travail qui contribuent au BET : relations de travail (+), contraintes émotionnelles (-), violence au travail (-).
▪ L'insoutenabilité du travail diminue la PERF.</td></tr>
<tr><td>Résultats inattendus ou contre-intuitifs :
▪ Les contraintes physiques contribuent au BET.
▪ Le contrôle managérial et l'intensité du travail diminuent la PERF.
▪ Les actions contre les risques professionnels ou le stress diminuent la PERF et ne contribuent pas au BET.
▪ Les femmes et les célibataires se trouvent dans une situation plus défavorable de bien-être au travail que les hommes et les couples mariés ou divorcés.
▪ Les femmes et les personnes à temps partiels se trouvent dans des entreprises plus performantes. Les salariés plus âgés se trouvent dans des entreprises moins performantes.
▪ La lutte contre l'intensité du travail et l'insoutenabilité du travail permet de combiner BET et PERF.</td></tr>
<tr><td>Littérature : Le rapport Gollac comme grille d'analyse des conditions de travail</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Étude sur les pratiques de gestion des RH</td><td>Résultats attendus ou intuitifs :
▪ Les pratiques RH qui contribuent à la PERF : la sélection à l'embauche (+), la participation aux décisions (+), la rémunération (+), la formation (+), les promotions et perspectives de carrière (+), l'évaluation de la performance des salariés (+).
▪ Les pratiques RH qui contribuent au BET : réduction des distinctions (+), sélection à l'embauche (+), la participation aux décisions (+), la formation (+), les promotions et perspectives de carrière (+), l'évaluation de la performance des salariés (+).
▪ Aucune pratique RH ne contribue négativement au BET et à la PERF.</td></tr>
<tr><td>Résultats inattendus ou contre-intuitifs :
▪ La rémunération ne contribue pas au BET. Aucune pratique RH ne contribue à la satisfaction des clients.
▪ Les pratiques RH qui ne contribuent pas à la PERF : la sécurité de l'emploi et la réduction des distinctions.
▪ Les pratiques RH qui contribuent à la fois au BET et à la PERF : la participation aux décisions, la formation et les promotions et perspectives de carrière et, dans une moindre mesure, l'évaluation de la performance.</td></tr>
<tr><td>Littérature : Les HPWP (Gong et al., 2009) pour caractériser les pratiques de gestion des RH</td></tr>
</table>

CONCLUSION PARTIE 3

Cette troisième partie de la recherche a consisté à étudier des voies de résolution du paradoxe entre le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise. Ainsi, à travers les conditions de travail et les pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons ici cherché à apporter des solutions concrètes aux entreprises soucieuses de la performance de leur entreprise tout comme du bien-être de leurs salariés.

Nous avons mis en perspectives les résultats de notre travail doctoral avec les travaux d'autres chercheurs réalisés de près ou de loin sur notre sujet.

Enfin, l'approche par les paradoxes prend ici tout son sens. La boucle est ainsi bouclée, en écho au modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011). En effet, après avoir identifié, dans la deuxième partie, les tensions paradoxales entre le bien-être au travail et la performance au travers de la représentation qu'ont les acteurs de l'entreprise de ces deux dynamiques, nous avons proposé, dans cette troisième partie, une manière de manager ce paradoxe.

Ainsi, **concilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise passe, au niveau des conditions de travail, par la lutte contre l'intensité et l'insoutenabilité du travail, et, au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines, par le développement de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, de la formation et des promotions et perspectives de carrière**.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail doctoral, effectué au sein du groupe RESSIF, en s'appuyant sur une méthodologie mixte, permet de mieux comprendre la relation existant entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise et de proposer des voies communes d'amélioration du bien-être des salariés et de la performance de l'entreprise.

1- RETOUR SUR NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE

La première partie de ce document a été consacrée à une revue de littérature sur les deux concepts principaux mobilisés dans notre recherche. Nous avons ainsi présenté les théories et modèles du bien-être au travail, d'une part, et de la performance de l'entreprise, d'autre part et enfin de la relation entre les deux concepts. Ainsi, nous avons pu identifier que cette relation était controversée dans la littérature.

La deuxième partie a consisté à approfondir la compréhension de l'articulation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Ainsi, nous nous sommes attachée à recueillir les témoignages de 55 salariés pour saisir leur représentation des deux concepts et de leur relation. Cette analyse qualitative nous a amenée à caractériser, de relation paradoxale, la relation entre le bien-être au travail et la performance et à proposer la théorie des paradoxes comme cadre conceptuel de notre recherche.

La troisième partie, dédiée au management du paradoxe, a permis de proposer des pistes concrètes permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons réalisé deux études quantitatives, une sur les conditions de travail à partir des bases de la DARES, et l'autre, sur les pratiques de gestion des ressources humaines à partir d'un questionnaire que nous avons construit aux fins de l'étude. L'ensemble des résultats obtenus ont été présentés, puis discutés, au regard de la littérature.

2- SYNTHÈSE DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE

Notre travail doctoral a, tout d'abord, permis de caractériser la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise, à savoir une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance. Ce résultat réconcilie les tenants de la relation causale dans un sens avec les tenants de la relation causale dans l'autre sens et nous a amenée à considérer le bien-être au travail et la performance de l'entreprise en tant que dynamiques paradoxales inhérentes à l'organisation.

En adoptant une autre approche que celle classiquement utilisée dans la recherche consistant à étudier la relation entre deux variables par l'analyse des antécédents, des processus à l'œuvre ou bien encore des résultats, notre travail basé sur une méta-perspective paradoxale apporte un corpus cohérent à la compréhension des dynamiques en jeu.

En rupture avec l'idée que pour arriver à tel résultat, il y a lieu d'éradiquer tel problème ou de mettre en place telle action, l'approche paradoxale conduit à envisager les dynamiques en présence génératrices de tensions comme inhérentes à l'organisation et de s'intéresser aux facteurs permettant de concilier ces dynamiques.

Ainsi, entre les chercheurs qui considèrent qu'en investissant sur le bien-être des salariés, la performance de l'entreprise ne s'en portera que mieux et ceux qui considèrent que le bien-être au travail n'est possible que lorsque la performance de l'entreprise est au rendez-vous, notre approche par les paradoxes invite à porter son regard non pas sur le sens de la relation mais

plutôt sur la façon de réconcilier deux forces en présence dans l'organisation. Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise étant des dynamiques paradoxales pouvant générer des tensions, la recherche de facteurs conciliant les deux forces en présence conduit vers un cercle vertueux de résolution du paradoxe.

Ainsi, notre travail doctoral a mis en exergue que les facteurs permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise étaient, parmi les conditions de travail, la lutte contre l'intensité et l'insoutenabilité du travail et, parmi les pratiques de ressources humaines, le développement de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, la formation, les promotions et perspectives de carrière et, dans une moindre mesure, l'évaluation de la performance.

3- LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Les limites de notre étude qualitative portent principalement sur la spécificité de notre échantillon. Notre étude se voulant exploratoire, ce travail pourrait se poursuivre en sollicitant un échantillon plus représentatif de la population salariée.

Les résultats de l'étude sur les conditions de travail peuvent également être limités par la manière dont les données sont collectées, ce qui donne une image à un moment donné et ne tient pas compte des variations dans le temps. À priori, une action menée aujourd'hui n'aura un impact que plus tard, ce qui est un argument en faveur des analyses longitudinales complémentaires qui visent à étudier les évolutions d'un phénomène au cours du temps (Mendez, 2012).

Les limites de l'étude sur les pratiques de ressources humaines portent tout d'abord sur la structure de notre échantillon présentant une légère sous-représentation du secteur des services mais également sur la collecte des données relatives aux échelles de mesure du bien-être au travail et de la performance. En effet, l'échelle de mesure du bien-être au travail ne reprend pas directement la perception des salariés mais celle de leur Directeur de Ressources humaines. Quant à l'échelle de mesure de la performance, même si les études montrent la

corrélation significative entre mesure perceptuelle et mesure objective de la performance (Gauzente, 2000), notre étude s'appuie sur des données perceptuelles. Des travaux croisant perceptions des salariés et perceptions de dirigeants et/ou s'appuyant sur des mesures objectives de la performance permettraient de compléter nos résultats.

L'utilisation de modèle de régression comporte également des limites dans la mesure où l'on explique une seule variable à la fois, où il n'y a pas de variables médiatrices ou modératrices et où chaque variable explicative est supposée mesurée sans erreur. L'utilisation d'équations structurelles permettrait de supprimer ces limites.

Notre travail pourrait également se poursuivre par une étude généralisant l'approche par les pratiques comme voie de résolution des paradoxes.

D'un autre point de vue, les paradoxes apparaissent parfois comme éminemment « locaux ». Une approche configurationnelle, dans l'idée de démontrer qu'il peut y avoir existence d'un paradoxe dans un contexte mais pas dans un autre, un contexte pouvant ici être une combinaison de pratiques, constituerait une autre perspective.

4- CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Nous abordons à présent les contributions de la recherche qui sont de natures théoriques, méthodologiques et managériales.

1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Un champ de recherche à la croisée des ressources humaines et de la finance

Alors même que les thématiques du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise sont centrales en sciences de gestion et correspondent à un sujet d'actualité et un enjeu stratégique pour les entreprises, rares sont les études portant sur ces deux thématiques à la fois. À la croisée des ressources humaines et de la finance, la difficulté de disposer, d'abord, et d'exploiter, ensuite, des informations de nature et de sources très différentes expliquent notamment le nombre limité de papiers traitant, dans le même temps, du bien-être au travail et

de la performance. Ainsi, notre travail doctoral portant sur les deux notions constitue en soi une avancée sur le plan théorique.

Une approche innovante par la théorie des paradoxes

Traditionnellement, les études portant leur intérêt sur la relation entre deux variables examinent le lien en termes de relation « antécédents - processus - résultats ». Dans cette optique, notre recherche a proposé une autre approche en envisageant une perspective paradoxale.

Ainsi, la théorie des paradoxes constitue un corpus mettant en cohérence les résultats de nos trois études et apporte une contribution à deux niveaux :

- comme un outil de compréhension des dynamiques en jeu (état des lieux).
- comme un cadre de référence pour construire des propositions et préconisations (pistes d'amélioration).

La méta-perspective paradoxale comme un changement de paradigme et une invitation à repenser le fonctionnement des organisations

La manière de se saisir des phénomènes organisationnels constitue un moteur incontestable du chercheur en sciences de gestion.

Ainsi, Mintzberg (1990), à l'aide de six éléments de base de l'organisation (le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique et l'idéologie), nous propose un cadre de compréhension du fonctionnement de l'organisation. Parmi ces six éléments, l'idéologie renvoie à l'ensemble des croyances et des valeurs qui influencent les actions des acteurs de l'organisation. En ce sens, la méta-perspective paradoxale, en tant qu'idéologie, constitue en soi une stratégie de management. Penser « paradoxe » permet d'orienter différemment les actions de management.

Plus récemment, Gomez (2013), dans son ouvrage sur le « travail invisible » où il réhabilite le rôle du travail dans la création de valeur, distingue trois dimensions du travail (subjective, objective et collective). « La méta-perspective paradoxale, appliquée au bien-être et à la performance, permet de prendre en considération les trois dimensions mentionnées par Gomez. Le bien-être au travail, tout comme la reconnaissance, peut être considéré comme un élément de valorisation de l'expérience subjective du travail. La performance est un élément

de valorisation de l'expérience objective du travail. Enfin, les relations humaines, dimension commune entre le bien-être au travail et la performance, est un élément de valorisation de l'expérience collective du travail. En ce sens, la méta-perspective paradoxale constitue un cadre intégrateur de dynamiques complémentaires.

Finalement, la méta-perspective paradoxale nous invite à porter un regard nouveau sur le fonctionnement de l'organisation.

2. CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Une méthodologie mixte, différentes méthodes de collecte et d'analyse de données

À notre connaissance, tous les papiers, mobilisant la théorie des paradoxes comme cadre conceptuel, sont basés sur une méthodologie qualitative. Si l'approche qualitative permet de questionner les acteurs de l'organisation afin de saisir leur représentation du phénomène organisationnel, l'étude quantitative permet, quant à elle, de tester l'influence de certains facteurs sur les dynamiques organisationnelles. En ce sens, notre travail, utilisant à la fois des méthodologies qualitative et quantitative, permet d'étudier le phénomène sous différents angles, et ce, afin d'en avoir une vision globale.

Nous avons, pour cela, mobilisé plusieurs méthodes de collectes et d'analyse de données. Les 55 entretiens semi-directifs, couplées avec des analyses thématiques et lexicales, nous ont permis de nous saisir de la perception des acteurs de l'entreprise du phénomène organisationnel. L'enquête terrain menée par la DARES, couplée avec une analyse statistique par régression hiérarchique, nous a permis de disposer d'une base de données très conséquente et représentative des entreprises françaises (5300) afin d'éclairer en quoi les conditions de travail influencent le bien-être au travail et la performance de l'entreprise, mais en composant avec les questions imposées de l'enquête. Sur un nombre d'entreprises plus limité (270) mais avec un questionnement plus précis, le questionnaire en ligne que nous avons élaboré, également couplé avec une analyse statistique par régression hiérarchique, nous a, quant à lui, permis d'éclairer en quoi les pratiques de gestion des ressources humaines influencent les deux dynamiques organisationnelles.

Le paradoxe spécifique que nous avons étudié est situé entre « expérience individuelle » (bien-être au travail) et « contraintes organisationnelles » (performance de l'entreprise), ce qui rend le travail délicat. En effet, dans ce cas, le paradoxe ne peut être saisi qu'en nous

confrontant aux difficultés inhérentes au recueil de données sensibles sur l'expérience professionnelle mais aussi à la mesure des dimensions complexes du fonctionnement organisationnel.

Une boucle récursive impliquant abduction, induction et déduction

Basée sur la découverte d'un fait surprenant, en l'occurrence la forme de dualité complémentaire combinée avec une interdépendance et une imbrication entre les deux concepts de bien-être au travail et de performance de l'entreprise, notre démarche est résolument à caractère abductif.

Mais, cette découverte n'existe qu'en regard de présupposés, basés donc sur une hypothèse, en l'occurrence une relation causale unidirectionnelle, ayant elle-même, fait l'objet d'une déduction.

Il s'est alors agi, après un aller-retour entre la théorie et la pratique, d'inférer, par l'induction, la théorie des paradoxes au regard des résultats inattendus issus de notre analyse qualitative.

Enfin, avec les deux études quantitatives que nous avons menées, nous avons inféré par la déduction, les résultats de ces deux études étant présents dans les prémisses de l'étude.

Finalement, notre production de connaissances repose sur une boucle récursive impliquant abduction, induction et déduction.

3. CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Notre travail permet également de répondre à un sujet d'actualité et à un enjeu stratégique pour les entreprises de réconcilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Nous pensons avoir contribué, par notre travail doctoral, à trois niveaux.

Une contribution au niveau stratégique

Les dirigeants d'entreprise pourront, avec cette approche paradoxale, donner de nouvelles impulsions stratégiques et renouveler les discours de culture d'entreprise. Ainsi, plutôt que de s'axer sur des orientations stratégiques visant à la performance de l'entreprise ou bien encore celles visant à l'amélioration du bien-être de l'entreprise, communiquer sur les orientations

stratégiques visant à concilier les deux donnerait du sens à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Une contribution au niveau opérationnel

Les managers, partagés entre leur hiérarchie leur demandant de s'assurer que la performance est au rendez-vous et leurs collaborateurs en demande de bien-être au travail, pourront, au travers des voies de résolution du paradoxe, disposer de solutions concrètes à mettre en œuvre pour concilier la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés.

Une contribution au niveau commercial

Les entreprises issues du secteur du bien-être au travail peuvent également disposer de nouveaux arguments face à leurs interlocuteurs dans les entreprises clientes ou prospects : il ne s'agit pas tant de démontrer en quoi investir sur le bien-être au travail peut rapporter sur la performance de l'entreprise (puisque les deux éléments sont imbriqués et interdépendants) mais plutôt d'apporter des éléments de compréhension relatifs à ces dynamiques paradoxales.

Ainsi, rapprocher les prestations proposées par ces entreprises du secteur du bien-être au travail des facteurs de conciliation du bien-être au travail et de la performance, notamment les conditions de travail et la pratiques de gestion des ressources humaines, constituerait une base pour de nouveaux arguments convaincants.

À titre d'exemple, il ne s'agit pas de savoir combien la prestation d'une heure d'accompagnement des collaborateurs de retour de congé longue maladie à la reprise du travail va permettre de contribuer à la performance de l'entreprise mais il s'agit plutôt de positionner cet accompagnement comme contribuant à des facteurs conciliant bien-être au travail et performance de l'entreprise, comme par exemple la lutte contre l'insoutenabilité au travail, pour ce qui est des conditions de travail, et/ou à l'évaluation de la performance, pour ce qui est des pratiques de gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

A

Abord de Châtillon, E. (2004). Management de la santé et de la sécurité au travail: un problème de mesure?. *Actes du 15ème congrès de l'AGRH*, 2543-2565.

Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., & Carpentier, S. (2012). *Risques psychosociaux, santé et sécurité du travail: une perspective managériale*. HAL.

Abord de Chatillon, E., Commeiras, N., Desmarais, C., & Loup, P. (2018). *Construction of occupational wellbeing: Are public sector really different? A surprising comparative analysis of public and private hospital sector in France* (No. hal-02013623).

Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisationdes conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, *41*(249), 53-71.

Abric, J. C. (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. *Méthodes d'étude des représentations sociales*, *296*.

Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. II. Un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail. *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, 91-112.

Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, *81*(4), 411.

Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: an international review*, *14*(3), 147-158.

Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning*, Logical Investigations into Discovery and Explanation. Springer, Berlin (2006).

Allard-Poesi, F., Maréchal, G. (2014), *Construction de l'objet de la recherche*. In Thiétart R.-A. et al. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.48-76.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, *10*(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context (Boulder, CO, Westview Press).

Ambec, S., & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Economie prevision*, (4), 71-94.

Andrews, F. M., & McKennell, A. C. (1980). Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive, and other components. *Social indicators research*, *8*(2), 127-155.

Andrew, F. M., & Withey, S. B. (1976). Social indicators of well-being. *New York and London: Plenum*, *20*, 31.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, *20*(4), 696-717.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Arcand, M. (2001). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec* (Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine-Metz).

d'Arcimoles, C.H. (1995), *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social*, Economica, collection recherche, ouvrage publié avec le concours du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

d'Arcimoles, C.-H. (1997). Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data. *Organization Studies*, *18*(5), 857–874.

Argyle, M. (2003). 18 causes and correlates of happiness. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, *353*.

Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.

Armstrong-Stassen, M., Horsburgh, M. E., & Cameron, S. J. (1994, August). The reactions of full-time and part-time nurses to restructuring in the canadian health care system. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1994, No. 1, pp. 96-100). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, *17*(1), 77-92.

Ashenfelter, O., & LaLonde, R. (1996). *The economics of training*. Edward Elgar Publishing.

Avenier M-J., & Gavard-Perret, M. L. (2012) « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique » in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (dir). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, *2*, p.11-62.

B

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Weil-Being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, *34*(10), 2045-2068.

Bachet, D. (1998). Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi. *Revue Economie et Politique*.

Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G., & St-Onge, S. (2016). Les relations entre les perceptions des conflits et des enrichissements travail-famille et le bien-être. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 5-20.

Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable?. *2ème journée de recherche du CEROS*, 1-24.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *37*(1), 31-46.

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, *41*(3).

Baron, X. (2011). Et si la performance était source de bien-être... *L'Expansion Management Review*, (2), 10-19.

Barrette, J., & Simeus, M. (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie, in ASAC1997, St. John's, TN, 23-33.

Barthe, N., Peretti, J. M., & Terramorsi, P. (2010). Les politiques «santé, sécurité et bien-être au travail» à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40. *Management Avenir*, (8), 104-116.

Baudelot, C., Gollac, M., Bessière, C., Coutant, I., Godechot, O., Serre, D., & Viguier, F. (2003). *Travailler pour être heureux?: le bonheur et le travail en France* (Vol. 352). Paris: Fayard.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). *La collecte de données et la gestion de leurs sources* in Thiétart, R.-A. (Ed.) Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, 224-256.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, *117*(3), 497.

Beaudin, G., & Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. Boucherville, Québec: G. Morin.

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, *70*(5, Part 2), 9-49.

Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. New York : Colombia University Press.

Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, *101*(3), 385-409.

Becker, G. S. (2002). Human capital. *The concise encyclopedia of economics*, 248.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, *39*(4), 779-801.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *36*(1), 39-47.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo*.

Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations industrielles/Industrial relations*, *54*(1), 111-135.

Bergon, G. (2015). *Système RH du sous-traitant et performance de l'échange dans le secteur aéronautique et spatial: le rôle de la qualité de la relation* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).

Berkman, P. L. (1971). Life stress and psychological well-being: A replication of Langner's analysis in the midtown Manhattan study. *Journal of health and social behavior*, 35-45.

Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités d'usage, in Mortagne P. (ed.), Les enjeux du developpement durable, L'Harmattan,

Berland, N. (2014). La performance, objet du contrôle. *Que sais-je?*, (3977), 55-79.

Berland, N., Ponssard, J. P., & Saulpic, O. (2005). Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons, École Polytechnique, Laboratoire d'Économétrie, Cahier de recherche n° 2005-024, septembre.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.

Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., & Uzan, O. (2015). RH, RSE et territoires. *Défis théoriques, réalisations pratiques*. Paris : Éditions Vuibert, 2015, Collection recherche AGRH, 311.

Botte, S., 2014, « Justice organisationnelle », dans Zawieja, P., Guarnieri, F. (dirs.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, p. 427-430.

Boughzala, Y., Moscarola, J., & Hervé, M. (2014). Sphinx Quali: un nouvel outil d'analyses textuelles et sémantiques. *12èmes Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles (JADT 2014), 3-6 juin 2014, Paris, France*.

Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion (éd. 6e). *Paris: Presses Universitaires de France*.

Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.

Bouterfas, N. (2014). *Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion: quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement?* (Doctoral dissertation).

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
Bowling, N.A. 2007. Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), pp.167-185.

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being.* Chicago:Aldine.

Brief, A. P., Butcher, A. H., George, J. M., & Link, K. E. (1993). Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: the case of health. *Journal of personality and social psychology*, *64*(4), 646.

Buffet, M. A., Gervais, R. L., Liddle, M., & Eeckelaert, L. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. Luxembourg City, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work; 2013.

C

Calori, R., Livian, Y. F., & Sarnin, P. (1989). Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique. *Revue française de gestion*, *74*, 39-50.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, *399*, 429.

Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.

Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel: une nouvelle approche du capital humain*. Dunod.

Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, *54*(4), 737-775.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34*(4), 39-48.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (Eds.). (2009). *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford Handbooks.

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, *Notes du Lirhe,* 436.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, *4*(3), 31-55.

Charreire S., Huault I. (2002), « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées », *in* Mourgues N. *& alii* (Eds.), *Questions de méthode en sciences de gestion*, Colombelles : Ed. Management et Société, (293-314)

Charreire S., Huault I. (2008), "From Practice-based Knowledge to the Practice of Research: Revisiting Constructivist Research", *Management Learning*, Vol.39 (1), (73-91).

Chauvey, J. N., & Naro, G. (2013). « Reporting et pilotage sociétaux : Repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE », *Comptabilité sans Frontières*, The French Connection, Canada.

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, *3*(1), 107-128.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, *20*(1), 92-117.

Clegg, S. R., Cuhna, J. V., & Cuhna, M. P. 2002. Management paradoxes: A relational view. Human Relations , 55: 483 503.

Clergeau, C., Detchessahar, M., Devigne, M., Dumond, J. P., Honoré, L., & Journé, B. (2006). Transformation des organisations et santé des salariés: proposition d'un programme de recherche. *17e Congrès de l'AGRH, Reims*, 16-17.

Clot, Y. (2008). Le statut de la critique en psychologie du travail: une clinique de l'activité. *Psychologie française*, *53*(2), 173-193.

Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital–based competitive advantages. *Journal of management*, *37*(5), 1429-1443.

Cohanier, B., Lafage, P., Loiseau, A., & I. A. E. d'Amiens (2010). Management de la Performance: des Représentations à la Mesure. In *9th International Marketing Trends Conference, 2010*.

Colle, R. (2004). L'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte. *Revue performances,*, (24), p.28.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, *59*(3), 501-528.

Commeiras, N., Abord de Chatillon, E., & Loup, P. (2018). Les effets des conditions de travail sur la santé au travail: quelles actions de prévention? Le cas des établissements hospitaliers. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *79*(3), 276.

Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Norris, A. H. (1981). Personal adjustment to aging: Longitudinal prediction from neuroticism and extraversion. *Journal of gerontology*, *36*(1), 78-85.

Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, *38*(2), 118-127.

Crifo, P., & Mottis, N. (2013). L'ISR à la recherche de nouveaux élans?. *Revue française de gestion*, (7), 69-77.

Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and Black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1168.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *51*(4), 252.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. *Design Issues*, *8*(1), 75-77.

D

Dagenais-Desmarais, V. (2008). Bien-être psychologique au travail: Lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail. In *15th conference of industrial-organisational psychology. Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail* (Vol. 3, pp. 1-12).

Dagenais-Desmarais, V. 2010. *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat: Département de psychologie, Université de Montréal: Montréal.

Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, *35*(3), 69-77.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, *13*(4), 659-684.

Damasio, A. R. (1999). *Sentiment même de soi (Le): Corps, émotions, conscience*. Odile Jacob.

Damasio, A. R. (2001). Les émotions, source de la conscience. *Sciences Humaines*, *119*, 44-47.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations, 53*(2), 275-294.

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.

David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des Mines, 2012, pp.268.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, *19*(2), 109-134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38, Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy. In *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Springer, Boston, MA.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, *11*(4), 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.

Defelix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management: retrouver le lien avec la performance. *@ GRH*, (2), 31-50.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale* (Vol. 715). Paris: Seuil.

Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Payot.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, *39*(4), 949-969.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, *8*(3), 289-309.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, *39*(4), 802-835.

Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-197). Emerald Group Publishing Limited.

Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012). Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle. *Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge. Louvain: Université de Louvain*.

Demers, C. (2003). L'entretien. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, 173-210.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, *95*(3), 542.

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, *31*(2), 103-157.

Diener, E. D., & Eunkook Suh, M. (1997). Subjective well-being and age: An international analysis. *Annual review of gerontology and geriatrics*, *17*, 304-324.

Diener E, Emmons R A, Larsen R J et Griffin S. (1985), "The Satisfaction With Life Scale". *Journal of Personality Assessment*, Vol 49 n°1, p 71-75.

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, *2*, 63-73.

Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological inquiry*, *9*(1), 33-37.

Dohou, A., Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. Actes du 28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, mai 2007.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, *43*(2-3), 370-382.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, *24*(2), 286-307.

Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. et Grenier C.(2003), Validité et fiabilité de la recherche. *Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod*, 257-287.

Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative?. *Le libellio d'Aegis*, *8*(3), 3-9.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, *6*(3), 656-670.

E

Eagle, B. W., Icenogle, M. L., Maes, J. D., & Miles, E. W. (1998). The importance of employee demographic profiles for understanding experiences of work-family interrole conflicts. *The Journal of Social Psychology*, *138*(6), 690-709.

Ekman, P. W. (1982). *Emotion in the human face* (2nd ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Elkin, A. J., & Rosch, P. J. (1990). Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management. *Occupational Medicine (Philadelphia, Pa.)*, *5*(4), 739-754.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business. Capstone.

Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. *Academy of Management Learning & Education*, *12*(3), 330-355.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, *31*(5), 758-775.

F

Fisher, C.D. 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(6), pp.753-777.

Flamholtz, E., & Lacey, J. M. (1981). *Personnel management, human capital theory, and human resource accounting* (No. 27). University of California Inst of.

Fradin, J. (2008). *L'intelligence du stress*. Editions Eyrolles.

Frick, D., Hoefert, H. W., Legewie, H., Mackensen, R., & Silbereisen, R. K. (Eds.). (2013). *Quality of Urban Life: Social, Psychological, and Physical Conditions*. Walter de Gruyter.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. *Handbook of occupational health psychology*, *7*, 143-162.

G

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of general psychology*, *9*(2), 103-110.

Gaucher, R. (2010). *La psychologie positive*. Paris: L'Harmattan.

Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, *3*(2), 145-165.

Gavard-Perret, M. L., & Helme-Guizon, A. (2012) « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative » in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (dir). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, *2*, p.275-308.

Gendron, B. (2007). « Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignantes ». Communication présentée au Symposium de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation, « Émotions et compétences émotionnelles des personnels éducatifs et scolaires: quels impacts sur la pédagogie et le bien-être au travail? », 28-31 août, Strasbourg, France.

Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, *1186*, 35-41.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, *29*(13), 1465-1474.

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, *61*(4), 195-203.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). « Spécifier l'objet de la recherche » in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (dir). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, *2*, p.47-86.

Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, *11*(2), 129-138.

Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *ILR Review*, *54*(4), 776-805.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, *42*(2), 349-378.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam. *Surveying the Influence of Transformational Leadership on Empowerment*, 509.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam, 400.

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, *1*, 27-44.

Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du comité d'experts au ministre du Travail.

Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management Avenir*, (3), 139-152.

Gomez P.Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur, Paris.

Gomez, P. Y., & Chevallet, R. (2011). Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail. *Revue française de gestion*, (5), 107-125.

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 263.

Goujon-Belghit, A., Trébucq, S., Bourgain, M. & Gilson, A. (2019). Capital Humain : entre performance et bien-être au travail. MA éditions, 302.

Green, F. (2004) 'Why Has Effort Become More Intense', Industrial Relations, 43(4): 709–41.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, *16*(2), 399-432.

Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of servant-leadership. *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*, 19-26.

Grimand, A., Derumez, I. V., & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. *Revue française de gestion*, (3), 133-148.

Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue francaise de gestion*, (5), 71-75.

Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal*, *9*(3), 5-25.

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, *44*(3), 335-358.

Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, *42*(258), 29-44.

Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel psychology*, *38*(2), 275-291.

H

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, *148*(2), 235-248.

Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, *91*(5), 1134.

Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, *30*(6), 859-879.

Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *37*(3), 159.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *87*(2), 268.

Hashimoto, M. (1981). Firm-specific human capital as a shared investment. *The American Economic Review*, *71*(3), 475-482.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, *44*(3), 513.

Hockerts, K. (2001, January). Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability. In *Proceedings of Greening of Industry Network Conference* (pp. 21-24).

Hollet-Haudebert, S. (2017). Chapitre 48 - Servant leadership : le nouvel Eldorado ?. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership* (pp. 510-521). Caen, France: EMS Editions.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, *10*(4), 15-41.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.

Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 414-439.

Howarth, C. (2006). A social representation is not a quiet thing: Exploring the critical potential of social representations theory. *British journal of social psychology*, *45*(1), 65-86.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672.

I

Igalens, J., & Gond, J. P. (2018). *La responsabilité sociale de l'entreprise:«Que sais-je?» n° 3837*. Presses Universitaires de France.

Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 364-369.

J

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, *11*(3), 245-280.

Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, *39*(6), 1699-1724.

Jodelet, D. (2003). *Les représentations sociales*. Presses universitaires de France.

Johnson, P. R., & Indvik, J. (1997). "The scourge of the workplace": depression at work. *Journal of workplace learning*, *9*(1), 12-16.

Josserand, E., & Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe. In V. Perret & E. Josserand (Eds.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations* (pp. 165-187). Paris: Ellipses.

Journé, B. (2012). L'observation. *Méthodologies de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Montreuil: Pearson Education*.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376.

K

Kahn, R. L., & Juster, F. T. (2002). Well–Being: concepts and measures. *Journal of Social Issues*, *58*(4), 627-644.

Kahneman D, Diener E et Schwarz N. (1999), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, *70*(1): 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, *15*(1), 87-104.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.

Karolewicz, F. (2000). *L'EXPERIENCE: Un potentiel pour apprendre-Les fondements, les principes, les outils*. Editions L'Harmattan.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). L.(1978). The social psychology of organizations. *New York*.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140.

Keyes, C. L. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st century. In C. L. M. Keyes & J.Haidt (Eds.), Flourishing: Positive psychology and the life well-lived (pp. 293-312). Washington, DC: American Psychological Association.

Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of consulting and clinical psychology*, *73*(3), 539.

Keyes, C. L. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. *Social indicators research*, *77*(1), 1-10.

Keyes, C. L., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. In *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, Edited by: Lopez, SJ and Snyder, CR. 411–426. Washington, DC: American Psychological Association.

Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, *82*(6), 1007.

Kiziah, J. E. (2003). *Job Satisfaction vs. work fulfillment: Exploring positive experience at work* (Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University).

Kraut, R. (1979). Two conceptions of happiness. *The Philosophical Review*, *88*(2), 167-197.

Kroon, B., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, *38*(5), 509-525.

L

Labelle, R., Bouffard, L., Alain, M., Dubé, M., Bastin, E., Lapierre, S. (2001). Bien-être et détresse psychologique : vers un modèle hiérarchique cognitivo-affectif en santé mentale, *Revue québécoise de psychologie*, 22, 1, 71-87.

Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. *Rapport fait à la demande du Premier ministre*.

Lacoursière, R. (2002). *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, *7*(1), 20-28.

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

Lebart, L., & Salem, A. (1994). Statistique textuelle. *Paris: Dunod*, *342*, *1994*.

Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, *269*, 66-71.

Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels?. *Le travail humain*, *77*(4), 351-372.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, *87*(1), 131.

Leforestier-Schmidt, I. (2001). *Les différentes formes d'insécurité par rapport à l'emploi dans un contexte organisationnel positif* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III).

Legge, K. (1995). What is human resource management?. In *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, *24*(1), 31-48.

Lepetit, M. (1997). Performance globale: vers une prise en compte des effets non marchands. *Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif-Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage*.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management, and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, *25*(4), 760-776.

Liouville, J., & Bayad, M. (1998). Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, *17*(3), 183-192.

Liu, H., Shi, J., Liu, Y., & Sheng, Z. (2013). The moderating role of attachment anxiety on social network site use intensity and social capital. *Psychological Reports*, *112*(1), 252-265.

Loriol, M. (1999). *Le temps de la fatigue: la gestion sociale du mal-être au travail*. FeniXX.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, *51*(2), 221-240.

Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological science*, *7*(3), 186-189.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, *131*(6), 803.

M

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(4), 537-567.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, *48*(2), 197-221.

Maddux, J. E. (2002). Stopping the "madness". *Handbook of positive psychology*, 3-9.

Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 427.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, *48*(2), 268-305.

Marmuse, C. (1997). Encyclopédie de Gestion. *Edition Mai, p. 2195*.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.

Massé, G., Marcon, C., & Moinet, N. (2006). Les fondements de l'intelligence économique: Réseaux & jeu d'influence. *Market Management*, *6*(3), 84-103.

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.

McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and social psychology bulletin*, *17*(2), 227-232.

McElveen, J. C. (1992). Recent trends in workers compensation. *Employee Relations Law Journal*, *18*(2), 255-271.

McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. *Journal of personality and social psychology*, *74*(2), 494.

McMahan, E. A., & Estes, D. (2011). Hedonic versus eudaimonic conceptions of well-being: Evidence of differential associations with self-reported well-being. *Social Indicators Research*, *103*(1), 93-108.

McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in personnel and human resource management*, *4*(1), 99-122.

McMahon D M. (2006), *Happiness: A History*. New York: Grove Press.

Mendez A. (2012) « Des méthodes longitudinales aux méthodes processuelles : réinternaliser les temps dans les analyses », pp. 911-913 in Allouche R., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, 3e édition, Vuibert, 2012.

Ménard, J., & Brunet, L. (2010). Authenticité et bien-être: une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, *30*.

Michie, S., & West, M. A. (2004). Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organizations. *International journal of management reviews*, *5*(2), 91-111.

Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, *34*(4), 424-438.

Mikkelsen, H., & Folmann, E. (1983). Selection of managers for international projects. *International Journal of Project Management*, *1*(4), 209-212.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, *11*(3), 171-195.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 26-45.

Mondo, M. (2016). *Afro-responsabilité: La clé perdue de l'émergence* (Vol. 1). BoD-Books on Demand.

Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, *17*(5), 481-491.

Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R., Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, 12, Hoboken.

Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (2000). Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 1–2.

Mullenbach-Servayre, A., & Le Flanchec, A. (2012). Responsabilité Sociale de l'Entreprise: le point de vue des ressources humaines. *2012), Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale, Paris, Economica*, 61-70.

N

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, *23*(2), 242-266.

Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Sociologies*, *1*(1), 1-16.

Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. *Handbook of occupational health psychology*, *2*, 97-119.

Neveu, J. P. (2012). Pour repenser la relation travail-santé psychologique: La théorie de la préservation des ressources. *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale*, 79-87.

Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2008). Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(3), 555-578.

O

O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of applied psychology*, *77*(3), 272.

Okun, M. A., Olding, R. W., & Cohn, C. M. (1990). A meta-analysis of subjective well-being interventions among elders. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 257.

Omodei, M. M., & Wearing, A. J. (1990). Need satisfaction and involvement in personal projects: Toward an integrative model of subjective well-being. *Journal of Personality and social Psychology*, *59*(4), 762.

Oubya, G. (2016). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Côte d'Azur.

P

Palmero, S. (2000). Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel. *Actes du 11ème congrès de l'AGRH*.

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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(4), 389-416.

Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance* (pp. vii-viii). London: Institute of Personnel and Development.

Pavot, W., Diener, E. D., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of personality assessment*, *57*(1), 149-161.

Peretti, J. M. (2017). *Ressources humaines*. Vuibert.

Peretti, J. M., & Joras, M. (1986). *Audit de l'aménagement des temps de travail*. Les Ed. d'organisation.

Peretti, J. M., & Uzan, O. (2011). Du DRH au DRH/DRSE/DD?. *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica*.

Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.

Pfeffer, J. (1996). When it comes to "best practices"—Why do smart organizations occasionally do dumb things?. *Organizational Dynamics*, *25*(1), 33-44.

Pfeffer, J. (2005). Seven Practices of Successful. *Operations Management: A Strategic Approach*, 224.

Philogéne, G. and Deaux, (2001) Introduction. In Deauz, K. and Philogene, G. (Eds). *Representations of the Social*. Oxford: Blackwell Publishers.

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, *36*(1), 127-150.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, *26*(3), 513-563.

Pollard, E. L., & Lee, P. D. (2003). Child well-being: A systematic review of the literature. *Social Indicators Research*, *61*(1), 59-78.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. 1989. Using paradox to build management and organizational theory. Academy of Management Review , 14: 562-578.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, *39*(5), 1184-1220.

Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 41-71). Emerald Group Publishing Limited.

Q

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

R

Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000) 'Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box', British Journal of Industrial Relations, 38(4): 501–31.

Reis, H. T., Collins, W. A., & Berscheid, E. (2000). The relationship context of human behavior and development. *Psychological bulletin*, *126*(6), 844.

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2018). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. In *Relationships, Well-Being and Behaviour* (pp. 317-349). Routledge.

Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique. *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 3003,* 1-15.

Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 472.

Robert, N. (2007). *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle*. INRS.

Rolland, J. P. (2000). Le bien-être subjectif: revue de question. *Pratiques psychologiques*, *1*(1), 5-21.

Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, *8*(1), 28-37.

Rossano, M., de Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux: une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 58-77.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, *2*(2), 121-139.

Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, *63*(3), 397-427.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68.

Ryan R M, Deci E L. (2001), "On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being", *Annual Review of Psychology*, Vol 52, p 141-166.

Ryan, R. M. LaGuardia (2000). What is being optimized over development? A self-determination theory perspective on basic psychological needs. *Psychology and the aging revolution: How we adapt to longer life*, 145-172.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, *57*(6), 1069.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, *69*(4), 719.

S

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, *9*(3), 185-211.

Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 57-65.

Savall, H., & Zardet, V. (Eds.). (2008). *Mastering hidden costs and socioeconomic performance*. IAP.

Savall, H., & Zardet, V. (Eds.). (2013). *The dynamics and challenges of tetranormalization*. IAP.

Schafer, J. L. (1997). *Analysis of incomplete multivariate data*. Chapman and Hall/CRC.

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 836.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.

Schultz, T. W. (1959). Investment in man: An economist's view. *Social service review*, *33*(2), 109-117.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1-17.

Schumann, M. (1998). New concepts of production and productivity. *Economic and Industrial Democracy*, *19*(1), 17-32.

Schutz, W. C. (1958). FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior. New York: Rinehart, pp. 168-188.

Seligman, M. (2002). Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment'The Free Press: New York.

Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.

Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. American Psychologist, Vol. 55, p. 5-14.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, *60*(5), 410.

Servan-Schreiber, D. (2003). Guérir-le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse. *Ed Laffont, 1 février 2005*.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology*, *76*(3), 482.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, *1*(1), 27.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, *36*(2), 381-403.

Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, *16*(5), 522-536.

Sparham, E., & Sung, J. (2007). High Performance Work Practices: Work Intensification or'Win-win'?. Working Paper, No. 50, Leicester: Centre for Labor Market Studies, University of Leicester.

Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, *28*(4), 40-53.

Supizet, J. (2002). Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments. *L'informatique professionnelle*, *209*, 15-20.

T

Teneau, G., Raquin, M., Meert, D., & Bringer, J. (2011). *Le conseil en organisation: évolutions et perspectives*. Editions L'Harmattan.

Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational dynamics*, *26*(4), 21-33.

Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 291-307.

Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, *93*(4), 864.

Travaillé, D., & Naro, G. (2013, May). Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. In *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité 2013* (pp. 1-26).

Trebucq, S. (2009). Cartographie stratégique des actions de développement durable: Le cas de PME françaises. dans : *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, 30e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, France, 27-29 mai.

U

Uzan O., & Heraut-Zerigui M. (2016), « RSE et performance sociale : l'impact de la digitalisation de la fonction RH. Le cas du groupe Orange. », *Actes du 27ème Congrès AGRH*, octobre, Ecole de Management de Strasbourg.

Uzan O., Lehman F., (2016), « RSE performance globale et compétitivité », *rapport de la plateforme RSE.*

V

Valette, A., Diochon, P. F., & Burellier, F. (2018). À chacun son paradoxe. *Revue francaise de gestion*, (1), 115-126.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales-4e edition*. Hachette.

VandenBos, G. R. (2007). *APA dictionary of psychology*. American Psychological Association.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, *37*(4), 1228-1261.

Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *management revue*, 241-255.

Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of consulting and clinical psychology*, *51*(5), 730.

Vergès, P. (2001). L'analyse des représentations sociales par questionnaires. *Revue française de sociologie*, 537-561.

Voyer, P., & Boyer, R. (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, *26*(1), 274-296.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Wagar, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, *36*(2), 13.

Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(11), 2419-2441.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, *63*(3), 193-210.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, *64*(4), 678.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, *54*(6), 1063.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, *98*(2), 219.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

Wharton, A. S. (2004). Femmes, travail et émotions: concilier emploi et vie de famille. *Travailler*, (2), 135-160.

White, N. (2006). A brief history of happiness. Malden.

Williamson, P. J. (2010). Cost innovation: preparing for a 'value-for-money'revolution. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 343-353.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*(4), 565-588.

Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, *65*(4), 419-445.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, *18*(2), 293-321.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 338-351.

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *34*(3), 146.

Y

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of comparative neurology and psychology*, *18*(5), 459-482.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, *39*(4), 836-866.

Z

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, *9*(4), 521-537.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, *60*(3), 647-680.

LISTE DES TABLEAUX, DES GRAPHIQUES, DES FIGURES ET DES ANNEXES

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Termes utilisés dans la littérature scientifique relatif au bien-être et dimensions associées (inspiré de Dagenais-Desmarais, 2010)..... 38

Tableau 2 : Les trois dimensions du comportement interpersonnel selon FIRO (1958)..... 44

Tableau 3 : Termes utilisés dans la littérature scientifique relatif au concept de bien-être au travail et dimensions associées..... 47

Tableau 4 : Types d'approche des modèles de mal-être au travail 50

Tableau 5 : Facteurs du modèle de Karasek (1979) 53

Tableau 6 : Types de ressources selon Hobfoll (1989) 55

Tableau 7 : Dimensions et items de l'IBEPT (Dagenais-Desmarais, 2010) 61

Tableau 8 : Items de l'EPBET, échelle de mesure positive du bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013) 62

Tableau 9 : Modèle SLAC de Abord de Chatillon et Richard (2015)..... 63

Tableau 10 : Les huit dimensions comportementales de Campbell (1999) repris par Charles-Pauvers *et al.* (2006)..... 69

Tableau 11 : Synthèse des différents types de performance (Oubya, 2016) 76

Tableau 12 : Synthèse des arguments et relations possibles entre bien-être au travail et performance..... 110

Tableau 13 : Types de missions développées au sein du Groupe RESSIF 119

Tableau 14 : Domaines et natures des interventions de RESSIF 126

Tableau 15 : Guide d'entretien sur les thèmes bien-être au travail, performance et lien entre bien-être au travail et performance..... 129

Tableau 16 : Thèmes ressortant du codage thématique des définitions du bien-être au travail 138

Tableau 17 : Thèmes ressortant du codage thématique des définitions de la performance de l'entreprise..... 143

Tableau 18 : Types de paradoxe (Source : Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011)..... 154

Tableau 19 : Caractérisation du bien-être au travail et de la performance des entreprises et rapprochement avec les dimensions culturelles d'Hofstede..... 155

Tableau 20 : Type de réponse managériale au paradoxe (Source : Poole & Van de Ven (1989) ; Lewis (2000) ; Smith & Lewis (2011) ; Jarzabkowki & al (2013))..... 160

Tableau 21 : Synthèse des élements constitutifs de notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique (inspiré de Charreire et Huault, 2001) 171

Tableau 22 : Critères de légitimation de la recherche..... 177

Tableau 23 : Questions relatives à l'intensité et la complexité du travail..... 190

Tableau 24 : Questions relatives aux exigences émotionnelles 191

Tableau 25 : Questions relatives à l'autonomie 192

Tableau 26 : Questions relatives aux relations de travail..... 193

Tableau 27 : Questions relatives à la violence interne..... 194

Tableau 28 : Questions relatives aux conflits de valeurs 194

Tableau 29 : Questions relatives aux contraintes physiques..... 195

Tableau 30 : Questions relatives à l'insoutenabilité du travail 196

Tableau 31 : Questions relatives aux dispositifs de prévention 197

Tableau 32 : Questions relatives aux actions de l'entreprise contre le stress 198

Tableau 33 : Questions relatives aux actions de l'entreprise contre les risques professionnels 199

Tableau 34 : Questions relatives au contrôle managérial 199

Tableau 35 : Variables de contrôle 200

Tableau 36 : Questions relatives à l'état de bien-être (WHO5) 201

Tableau 37 : Questions relatives à l'état d'esprit au travail 202

Tableau 38 : Questions relatives à la performance emploi 203

Tableau 39 : Questions relatives à la performance sociale 204

Tableau 40 : Résultats des tests de validité des échelles de mesure 205

Tableau 41 : Blocs de variables entrés dans le modèle de régression hiérarchique 206

Tableau 42 : Correspondance entre modèles testés et blocs de variables 207

Tableau 43 : Résultats des modèles de bien-être au travail 209

Tableau 44 : Récapitualtif des modèles de bien-être au travail 210

Tableau 45 : Résultats des modèles de performance 210

Tableau 46 : Récapitualtif des modèles de performance 211

Tableau 47 : Corrélation entre le bien-être au travail et le rendement de l'entreprise 215

Tableau 48 : Résultats de l'analyse de régression hiérarchique concernant le bien-être au travail 217

Tableau 49 : Résultats de l'analyse de régression hiérarchique concernant la performance de l'entreprise 218

Tableau 50 : Synthèse des résultats 220

Tableau 51 : Les catégories de pratiques RH formant un système RH performant (enrichi à partir de Posthuma et al. 2013) 229

Tableau 52 : Caractéristiques de l'échantillon 236

Tableau 53 : Caractéristiques des répondants 237

Tableau 54 : Échelle de mesure du bien-être au travail 238

Tableau 55 : Échelle de mesure des pratiques de gestion des ressources humaines 241

Tableau 56 : Échelle de mesure de la performance de l'entreprise 243

Tableau 57 : Résultats de l'analyse factorielle appliquée au bien-être au travail, aux pratiques RH hautement performantes et à la performance de l'entreprise 247

Tableau 58 : Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique concernant le bien-être au travail en fonction des pratiques RH hautement performantes 249

Tableau 59 : Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique concernant la performance de l'entreprise en fonction des pratiques RH hautement performantes 252

Tableau 60 : Synthèse des résultats 254

Liste des graphiques :

Graphique 1 : Nuage des mots mobilisés sur le thème de la définition du bien-être au travail 140

Graphique 2 : Nuages des principaux mots spécifiques et communs entre antécédents, définition et conséquences du BET 141

Graphique 3 : Nuage des mots mobilisés pour répondre à la question « Comment définissez-vous la performance de l'entreprise ? » 145

Graphique 4 : Nuages des principaux mots spécifiques et communs entre antécédents, définition et conséquences de la performance de l'entreprise 146

Graphique 5 : Nuages des principaux mots spécifiques et communs entre antécédents de la performance de l'entreprise et conséquences du bien-être au travail 147

Graphique 6 : Nuages des principaux mots spécifiques et communs entre conséquences de la performance de l'entreprise et antécédents du bien-être travail 147

Graphique 7 : Nuages des principaux mots spécifiques et communs entre définition de la performance de l'entreprise et définition du bien-être au travail 148

Graphique 8 : Distribution des résidus du bien-être au travail 207

Graphique 9 : Distribution des résidus de la performance 207

Graphique 10 : Dispersion des résidus du bien-être au travail (P-P plot) 208

Graphique 11 : Dispersion des résidus du bien-être au travail (nuage de points) 208

Graphique 12 : Dispersion des résidus de la performance 208

Graphique 13 : Dispersion des résidus de la performance (nuage de points) 208

Liste des figures :

Figure 1 : Les trois axes de la mesure du bien-être selon Warr (1990)..... 56

Figure 2 : Modèle du bien-être de Daniels (2000) 57

Figure 3 : Modèle de bien-être et de santé au travail de Danna et Griffin (1999) 57

Figure 4 : Modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart (2003)..... 58

Figure 5 : Classification des dimensions du bien-être (source : Dagenais-Desmarais, 2010) . 59

Figure 6 : Les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010) 60

Figure 7 : La performance globale (source Reynaud, 2003)..... 78

Figure 8 : Modèle intégrateur de la relation satisfaction au travail et performance au travail (judge *et al*., 2001) 87

Figure 9 : Modèle climat psychologique et conséquences professionnelles (Parker et *al.*, 2003) 88

Figure 10 : Santé et bien-être au travail : synthèse de littérature (Danna & Griffin, 1999) *(traduction personnelle)*..... 89

Figure 11 : Modèle de bien-être au travail et performance organiationnelle de Cotton et Hart (2003) 91

Figure 12 : Modèle de santé organisationnelle de Cotton et Hart (2003) 92

Figure 13 : Modèle de la Healthy Work Organization (Wilson et *al*., 2004)..... 93

Figure 14 : Diagnostic socio-économique (Savall et Zardet, 2008)..... 95

Figure 15 : Modélisation de la théorie socio-économique des coûts cachés (Savall et Zardet, 2013)..... 96

Figure 16 : La carte du management stratégique du capital humain de Lepak et snell (1999) 106

Figure 17 : La pyramide de la RSE (Caroll, 1991) *(traduction personnelle)* 108

Figure 18 : Les 11 services sociaux du GIE RESSIF présents sur le territoire national 118

Figure 19 : Logo de RESSIF 120

Figure 20 : Représentation schématique des analyses réalisées 133

Figure 21 : Différences entre paradoxe, dilemne et dialectique (source : Smith et Lewis, 2011) 156

Figure 22 : Trois types de paradoxes concernant le bien-être et la performance (source : inspiré de Jarzabkowski *& al.*, 2013) 157

Figure 23 : Modèle d'équilibre dynamique de l'organisation (basé sur Smith et Lewis, 2011) 162

Figure 24 : Construction de l'objet de recherche 166

Figure 25 : Synthèse des effets des pratiques de ressources humaines de haute performance tirée de la littérature 234

Liste des annexes :

ANNEXE 1 : Exemples de *verbatim* recueillis lors des entretiens semi-directifs 322

ANNEXE 2 : Paramètres du modèle de bien-être au travail et de performance issus de l'étude relative à l'influence des conditions de travail 327

ANNEXE 3 : Questionnaire « Pratiques de gestion des ressources humaines » 333

ANNEXE 4 : Matrices de corrélation inter item des dimensions du bien-être au travail, de la performance de l'entreprise et des pratiques RH hautement performantes 344

GLOSSAIRE

A

ACTIS : Association interentreprises de service Social et Infirmier au travail

AGRH : Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANOVA : ANalysis Of VAriance

ANRT : Association Nationale de la Recherche et de la Technologie

APA : American Psychological Association

AS : Assistants Sociaux

AT/MP : Accidents du Travail / Maladies Professionnelles

B

BET : Bien-être au Travail

BSC : Balanced Scorecard

C

CA : Chiffre d'Affaires

CAQDAS : Computer Assisted Qualitative Data Analysis Softwares

CERAG : Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

COR : Conservations des ressources (Modèle)

CSE : Comité Social et Économique

CSIERESO : Centre Social Inter-Entreprises Région Sud-Ouest

D

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DGT : Direction Générale du Travail

DRH : Directeur des Ressources Humaines

E

EBSCO : Elton Bryson Stephens Company

EPBET : Échelle de mesure positive du bien-être au travail (Biétry et Creusier, 2013)

F

FIRO : Fundamental Interpersonal Relations Orientation (Schutz, 1958)

G

GIE : Groupement d'Intérêt Économique

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRI : Global Reporting Initiative

H

HPWP : High Performance Work Practices ou Pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes

HPWS : High Performance Work System

I

IBEPT : Indice du Bien-être Positif au Travail (Dagenais-Desmarais, 2010)

IBET : Indice du bien-être au travail

ILO : Organisation Internationale du Travail des Nations Unies

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

ISEOR : Institut de Socio-économie des Entreprises et des ORganisations

ISO : Norme de certification définie par l'International Organization for Standardization

ISQVT : Inventaire Systématique de la Qualité de Vie au Travail

K

KMO : Indice KMO (Kaiser – Mayer – Olkin)

M

MCAR : Missing Completely At Random

O

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

P

PDV : Plan de Départs Volontaires

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

PERF : Performance

Q

QVT : Qualité de Vie au Travail

R

RESSIF : Réseau des Services Sociaux Interentreprises de France

RH : Ressources Humaines

ROE : Return On Equity

RPS : Risques Psychosociaux

RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

RSE : Responsabilité Sociale ou Sociétal d'Entreprise

S

SIP : Système Incorporel de Production

SLAC : Sens Lien Activité Confort (Abord de Chatillon et Richard, 2015)

SUMER : Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels

T

TBL : Triple Bottom Line

TFW : Taylorisme-Fayolisme-Weberisme

WHO : World Health Organization

V

VIF **:** Variance Inflation Factor (Facteur d'Inflation de la Variance)

ANNEXES

ANNEXE 1 : EXEMPLES DE *VERBATIM* RECUEILLIS LORS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

1- Pour vous, qu'est-ce que le bien-être dans votre travail ? Quels mots associez-vous à « Bien-être » ?
« Pour moi, c'est me lever en retrouvant mon travail avec plaisir. C'est travailler en équipe, tous dans la même direction avec tous les avis différents. Il faut que la parole soit libre et que l'on puisse travailler en phase avec les autres » « C'est un équilibre de vie, c'est se sentir bien, venir au travail avec plaisir, avoir des projets. Il y a aussi le partage avec les collègues, la solidarité entre nous. Avec la Direction, c'est pouvoir avoir des échanges, un accompagnement dans mon évolution. » « Ne pas avoir la boule au ventre, être valorisée, avoir confiance en soi ».
2- Quels sont, pour vous, les facteurs qui contribuent à ou favorisent votre bien-être dans votre travail ?
« Pouvoir disposer de moyens, d'outils comme le PC, le téléphone pro pour pouvoir bien faire son travail. C'est aussi les relations entre collègues et partenaires dans les entreprises clientes. Je pense aussi à la confiance et la reconnaissance » « Avoir une structure soutenante, être accompagné, avoir une hiérarchie à l'écoute et avec qui on peut s'exprimer et pouvoir se reposer sur les collègues » « C'est pouvoir aller au fond des choses, pouvoir bien faire mon travail, que je puisse faire mon

travail en accord avec mes valeurs. » « C'est pas les open-space, c'est pas les massages, la conciergerie ou encore le shiatsu. C'est plus la question du sens, c'est si l'entreprise écoute le sens donné par le salarié à son action individuelle et au collectif ».
3- Lorsque vous êtes heureux, qu'est-ce que cela change dans votre travail ?
« Je suis plus disponible, plus légère, mais aussi plus à l'écoute. J'ai plus envie, j'ai plus d'énergie pour travailler. Je suis aussi plus productive. Je travaille mieux avec une meilleure concentration et je suis plus investie ». « Je suis plus détendue, je prends les choses avec plus de recul, je suis plus posée. Je prends le temps de faire les choses correctement. Je suis plus réceptive et à l'écoute ». « Ca me stimule. Ca me donne de l'enthousiasme. Je suis plus attentive aux détails ».
4- Pensez-vous contribuer au bien-être de vos bénéficiaires ? si oui, de quelle manière ? si non, pourquoi ?
« J'ai l'impression de donner de l'espoir, de donner envie à la personne de s'en sortir. J'apporte des réponses et la personne qui est plus apaisée. » « Oui, car on est une soupape, ils peuvent poser les choses et envisager des solutions. On est un lieu d'écoute, d'échange ». « Oui, je permets un espace d'expression, un espace pour solutionner des difficultés professionnelles, pour soulager des contraintes personnelles. »
5- Pour vous, qu'est-ce que la performance d'une entreprise ? Quels mots associez-vous à « performance » ?
« Excédent brut d'exploitation », « la performance, c'est une entreprise qui vit », « création de valeur », « performance, je l'associe à quantitatif, chiffre en relation avec les objectifs chiffrés.

C’est aussi l’excellence, la compétition, le savoir-faire »

« Productivité, être les meilleurs, c’est aussi ne pas rester sur ses acquis et aller plus loin, créer des nouveautés. »

« C’est avant tout la performance humaine ». « Il n’y a de richesse que les hommes ». « c’est aussi l’innovation et l’économie ».

6- Quels sont, pour vous, les facteurs qui contribuent à la performance d’une entreprise ?

« Dans les facteurs positifs, il y a la motivation, le collectif. Dans les facteurs négatifs, je pense au climat social, à l’absentéisme, à l’individualisme ».

« Il faut une performance durable, l’entreprise est pérenne quand il y a la performance économique et la performance sociale ».

« Il faut une bonne connaissance de son marché, pouvoir anticiper les évolutions. S’il y a une bonne gestion des ressources humaines qui sait recruter et pérenniser une main d’œuvre efficace et productive ».

7- Quelles sont les retombées pour les collaborateurs d’une bonne performance de leur entreprise ?

« En premier, je dirai a reconnaissance financière mais pas que, il y a aussi la valorisation humaine, la bonne ambiance. »

« C’est une bonne carte de visite si on veut évoluer ou changer d’orientations professionnelles ».

« Avoir un meilleur salaire, de meilleurs conditions de travail avec des locaux plus agréables et des aménagements comme la salle de sport ou un espace de détente. »

8- Selon vous, qu’est-ce qu’une mission réussie et quelles en sont les conséquences ?

« Une mission est réussie quand le client est satisfait, que les contrats sont maintenus. C’est quand on est reconnu dans ses compétences ».

« C’est arriver à atteindre les objectifs fixés en se sentant épanouie professionnellement ».

« C’est être allé au-delà de la demande initiale, c’est avoir devancé les besoins et les attentes »

9- Selon vous, votre travail contribue t-il à la performance de vos bénéficiaires ? si oui, de quelle manière ?

« Oui, c’est ce qu’on vend. En baissant l’absentéisme, l’intégration des handicapés, le reclassement de certains collaborateurs mais aussi en améliorant le climat social et relationnel dans les entreprises. »

« Oui, car on agit sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. La personne aura plus l’esprit au travail donc elle sera plus performante ».

« En permettant le retour à l’emploi avec notre accompagnement, je dirai oui bien sûr ».

10- Que pensez-vous du lien entre bien-être au travail et performance ?

« L’entreprise ne peut pas être performante si les salariés ne sont pas performants c’est-à-dire quand ils sont heureux de travailler ».

« Le lien est évident : si on va dans la performance coûte que coûte, on va vers l’épuisement. Si on va dans la performance mais en étant attentif au bien-être, là on peut obtenir des résultats inattendus (sortir des petites pépites, prendre plus sur son temps personnel, plus de cohésion d’équipe et plus d’idées). »

« La performance absolue, c’est l’entreprise qui atteint ses objectifs, qui satisfait ses clients tout en respectant le bien-être de ses salariés ».

« Le bien-être et la performance, c’est le Yin et le Yang pour amener à la réalisation. ». « c’est imbriqué, c’est deux notions qu’on ne peut pas séparer ».

« C’est le décalage entre le discours et ce que vivent les salariés qui me choque. Dans un sondage, j’ai lu que 88% des salariés se sentent bien, je dois voir tous les autres ».

11- Que pensez-vous de votre intervention par rapport aux notions de bien-être et de performance ?
« Une assistante sociale intervient pour le bien-être du salarié (personnel et professionnel). Mon action se situe clairement au niveau du bien-être mais j'ai un impact sur la performance de manière indirecte ». « On intervient plus sur la sphère personnelle que professionnelle, on n'est pas toujours légitime et on n'a pas toujours la marge de manœuvre pour intervenir sur la sphère pro. Si l'entreprise faisait ce qu'il faut pour leurs salariés, on n'aurait pas besoin d'intervenir. » « Quand on intervient, il y a un subtil équilibre entre le bien-être et la performance. On devrait présenter le service social comme du coaching car on remobilise les ressources internes. ».

ANNEXE 2 : PARAMÈTRES DU MODÈLE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE PERFORMANCE ISSUS DE L'ÉTUDE RELATIVE À L'INFLUENCE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

ÉVALUATION DES PARAMÈTRES DU MODÈLE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	34,592	,486		71,212	,000		
	SEXE	-,991	,218	-,067	-4,556	,000	,877	1,141
	ETAMATRI	,232	,137	,025	1,695	,090	,833	1,200
	NB_Enfant	-,022	,093	-,003	-,237	,812	,973	1,028
	TPP	,070	,300	,003	,233	,816	,876	1,142
	Age_Classe	-,033	,107	-,005	-,305	,761	,852	1,173
2	(Constante)	44,712	1,603		27,901	,000		
	SEXE	-,865	,198	-,058	-4,371	,000	,806	1,241
	ETAMATRI	,276	,120	,030	2,307	,021	,831	1,204
	NB_Enfant	-,005	,081	-,001	-,067	,946	,969	1,032
	TPP	,097	,264	,005	,368	,713	,857	1,166
	Age_Classe	,103	,096	,014	1,068	,286	,803	1,246
	S_ActionRPS	-,006	,100	-,001	-,064	,949	,762	1,313
	S_ActionStress	-,164	,091	-,025	-1,816	,069	,783	1,278
	S_ActionMana	-,084	,080	-,013	-1,058	,290	,933	1,072

	S_ContPhysique	,634	,115	,093	5,538	,000	,512	1,952
	S_ExigEmotio	-2,360	,254	-,140	-9,274	,000	,624	1,601
	S_IntensTravail	-2,039	,201	-,151	-10,150	,000	,647	1,546
	S_RelationTrav	3,859	,184	,273	21,028	,000	,847	1,181
	S_Insoutena	-,857	,226	-,064	-3,787	,000	,498	2,008
	S_ViolenceInt	-3,597	,340	-,148	-10,576	,000	,727	1,376
3	(Constante)	43,696	1,614		27,071	,000		
	SEXE	-,846	,197	-,057	-4,291	,000	,805	1,243
	ETAMATRI	,269	,119	,029	2,252	,024	,828	1,207
	NB_Enfant	-,004	,081	-,001	-,052	,959	,968	1,033
	TPP	,026	,263	,001	,099	,921	,856	1,169
	Age_Classe	,095	,096	,013	,986	,324	,801	1,248
	S_ActionRPS	-,004	,100	-,001	-,045	,964	,760	1,316
	S_ActionStress	-,147	,090	-,022	-1,631	,103	,781	1,280
	S_ActionMana	-,094	,080	-,015	-1,180	,238	,925	1,081
	S_ContPhysique	,621	,114	,091	5,442	,000	,512	1,955
	S_ExigEmotio	-2,363	,254	-,141	-9,309	,000	,622	1,608
	S_IntensTravail	-1,976	,201	-,146	-9,846	,000	,642	1,557
	S_RelationTrav	3,831	,186	,271	20,596	,000	,818	1,223
	S_Insoutena	-,859	,226	-,064	-3,810	,000	,497	2,010
	S_ViolenceInt	-3,208	,349	-,132	-9,202	,000	,686	1,458
	RelTravXViolence	-,274	,073	-,049	-3,772	,000	,834	1,200
	ActRPSXExigEmoti	-,120	,100	-,016	-1,205	,228	,773	1,293

ActManagXIntTravail	,028	,104	,004	,271	,786	,751	1,332
ActManagXViolence	,087	,101	,012	,860	,390	,731	1,369
ActStressXExigEmoti	,223	,099	,030	2,244	,025	,796	1,257
RelTravXActManag	-,220	,091	-,030	-2,428	,015	,941	1,063
ActManagXExigEmoti	,041	,111	,006	,371	,711	,618	1,618
RelTravXIntTrav	,359	,088	,050	4,088	,000	,936	1,068

a. Variable dépendante : BET

ÉVALUATION DES PARAMÈTRES DU MODÈLE DE PERFORMANCE

Coefficients[a]

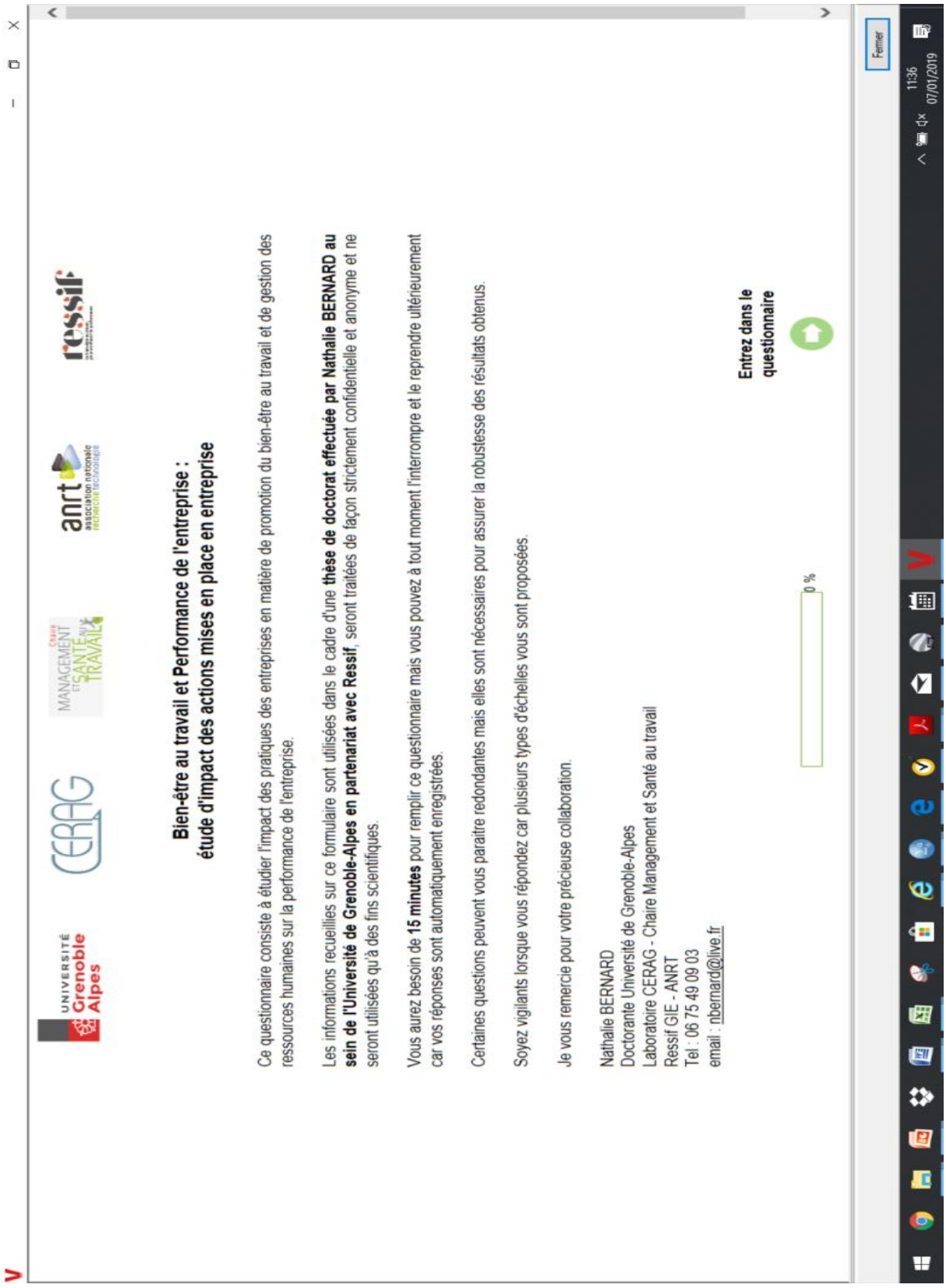
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	34,253	,212		161,661	,000		
	SEXE	,516	,095	,079	5,435	,000	,877	1,141
	ETAMATRI	-,141	,060	-,035	-2,361	,018	,833	1,200
	NB_Enfant	-,022	,040	-,008	-,550	,582	,973	1,028
	TPP	,461	,131	,051	3,529	,000	,876	1,142
	Age_Classe	-,206	,047	-,065	-4,402	,000	,852	1,173
2	(Constante)	39,538	,769		51,396	,000		
	SEXE	,282	,095	,043	2,969	,003	,806	1,241
	ETAMATRI	-,093	,057	-,023	-1,622	,105	,831	1,204
	NB_Enfant	-,015	,039	-,005	-,381	,703	,969	1,032
	TPP	,363	,127	,040	2,861	,004	,857	1,166
	Age_Classe	-,212	,046	-,067	-4,579	,000	,803	1,246
	S_ActionRPS	-,399	,048	-,124	-8,312	,000	,762	1,313
	S_ActionStress	-,433	,043	-,147	-9,956	,000	,783	1,278
	S_ActionMana	-,151	,038	-,054	-3,964	,000	,933	1,072
	S_ContPhysique	,042	,055	,014	,773	,440	,512	1,952
	S_ExigEmotio	-,062	,122	-,008	-,512	,609	,624	1,601

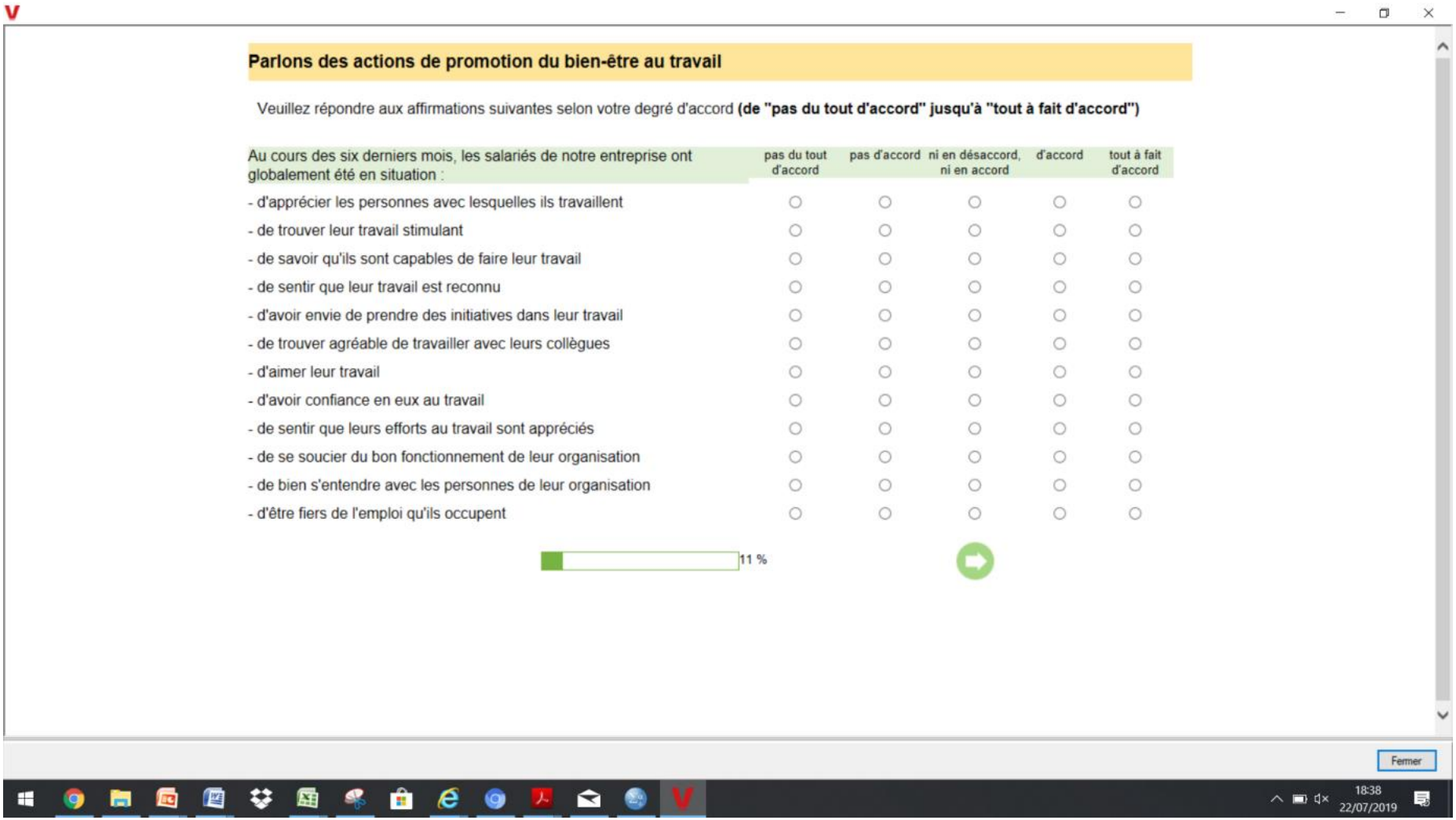
	S_IntensTravail	-,199	,096	-,034	-2,069	,039	,647	1,546
	S_RelationTrav	-,059	,088	-,010	-,671	,502	,847	1,181
	S_Insoutena	-,667	,109	-,114	-6,138	,000	,498	2,008
	S_ViolenceInt	,156	,163	,015	,954	,340	,727	1,376
3	(Constante)	39,560	,773		51,161	,000		
	SEXE	,286	,095	,044	3,005	,003	,805	1,243
	ETAMATRI	-,097	,058	-,024	-1,689	,091	,829	1,207
	NB_Enfant	-,015	,039	-,005	-,375	,707	,968	1,033
	TPP	,358	,127	,040	2,820	,005	,856	1,168
	Age_Classe	-,211	,046	-,067	-4,567	,000	,801	1,248
	S_ActionRPS	-,398	,048	-,124	-8,280	,000	,760	1,316
	S_ActionStress	-,433	,044	-,147	-9,956	,000	,781	1,280
	S_ActionMana	-,156	,038	-,055	-4,063	,000	,925	1,081
	S_ContPhysique	,042	,055	,014	,767	,443	,511	1,955
	S_ExigEmotio	-,064	,122	-,009	-,523	,601	,621	1,609
	S_IntensTravail	-,196	,097	-,033	-2,027	,043	,644	1,553
	S_RelationTrav	-,062	,089	-,010	-,699	,484	,828	1,208
	S_Insoutena	-,662	,109	-,113	-6,090	,000	,497	2,011
	S_ViolenceInt	,157	,168	,015	,934	,350	,690	1,449
	RelTravXViolence	-,013	,035	-,005	-,367	,714	,856	1,168
	ActManagXIntTravail	-,035	,049	-,011	-,717	,474	,772	1,295
	ActStressXExigEmoti	-,052	,048	-,016	-1,097	,272	,799	1,251

ActManagXViolence	-,005	,045	-,001	-,102	,919	,858	1,165
ActManagXContPhys	,027	,046	,009	,595	,552	,837	1,194
RelTravXActManag	-,055	,044	-,017	-1,251	,211	,937	1,067
ActRPSXExigEmoti	,055	,047	,017	1,164	,245	,793	1,261

a. Variable dépendante : S_Perf_Tot

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE « PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »





Parlons des actions de promotion du bien-être au travail

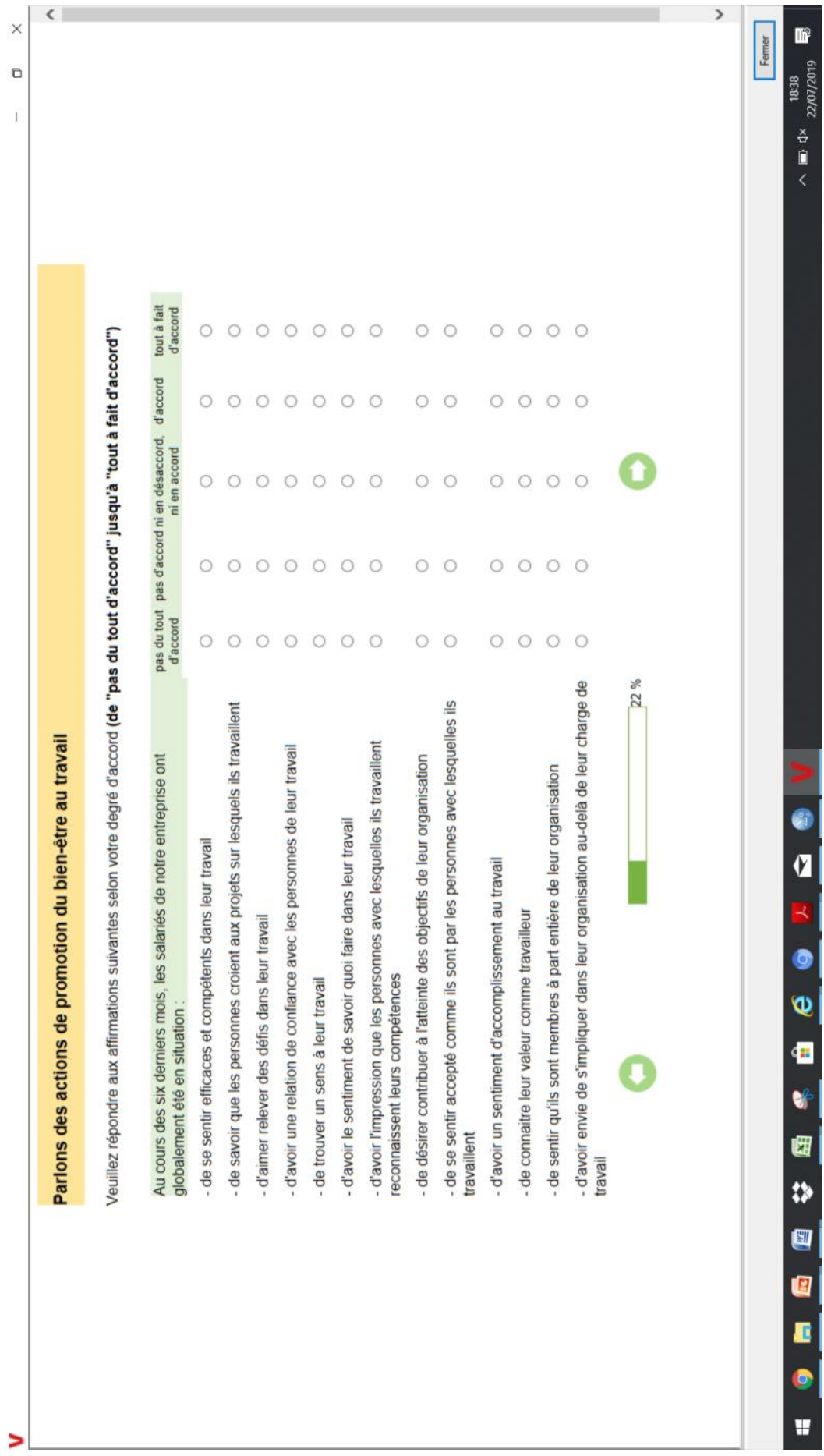
Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord **(de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")**

Au cours des six derniers mois, les salariés de notre entreprise ont globalement été en situation :	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
- d'apprécier les personnes avec lesquelles ils travaillent	○	○	○	○	○
- de trouver leur travail stimulant	○	○	○	○	○
- de savoir qu'ils sont capables de faire leur travail	○	○	○	○	○
- de sentir que leur travail est reconnu	○	○	○	○	○
- d'avoir envie de prendre des initiatives dans leur travail	○	○	○	○	○
- de trouver agréable de travailler avec leurs collègues	○	○	○	○	○
- d'aimer leur travail	○	○	○	○	○
- d'avoir confiance en eux au travail	○	○	○	○	○
- de sentir que leurs efforts au travail sont appréciés	○	○	○	○	○
- de se soucier du bon fonctionnement de leur organisation	○	○	○	○	○
- de bien s'entendre avec les personnes de leur organisation	○	○	○	○	○
- d'être fiers de l'emploi qu'ils occupent	○	○	○	○	○

11 %

Fermer

18:38
22/07/2019


Parlons des actions de promotion du bien-être au travail
Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord (de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")
Au cours des six derniers mois, les salariés de notre entreprise ont globalement été en situation :
pas du tout d'accord
pas d'accord
ni en désaccord, ni en accord
d'accord
tout à fait d'accord
- de se sentir efficaces et compétents dans leur travail
- de savoir que les personnes croient aux projets sur lesquels ils travaillent
- d'aimer relever des défis dans leur travail
- d'avoir une relation de confiance avec les personnes de leur travail
- de trouver un sens à leur travail
- d'avoir le sentiment de savoir quoi faire dans leur travail
- d'avoir l'impression que les personnes avec lesquelles ils travaillent reconnaissent leurs compétences
- de désirer contribuer à l'atteinte des objectifs de leur organisation
- de se sentir accepté comme ils sont par les personnes avec lesquelles ils travaillent
- d'avoir un sentiment d'accomplissement au travail
- de connaitre leur valeur comme travailleur
- de sentir qu'ils sont membres à part entière de leur organisation
- d'avoir envie de s'impliquer dans leur organisation au-delà de leur charge de travail
22 %
Fermer
18:38
22/07/2019

Parlons des actions de promotion du bien-être au travail

Pour chaque thématique, veuillez cocher les **types d'actions mises en place récemment (au cours des trois dernières années)** dans votre entreprise (plusieurs réponses possibles) :

Santé et sécurité au travail
- ☐ communication/sensibilisation
- ☐ formation
- ☐ médecine du travail
- ☐ infirmiers du travail

Culture et valeurs
- ☐ égalité homme/femme
- ☐ gestion de la diversité
- ☐ gestion des talents
- ☐ programme d'employabilité
- ☐ questionnaire de satisfaction salariés
- ☐ responsabilité sociétale d'entreprise
- ☐ capital humain

Conditions de travail
- ☐ embellissement des locaux
- ☐ matériel informatique récent
- ☐ restaurant d'entreprise
- ☐ crèche d'entreprise
- ☐ sport en entreprise
- ☐ yoga, sophrologie, mindfullness

Accompagnement humain et relations interpersonnelles
- ☐ assistants sociaux
- ☐ coaching, codéveloppement
- ☐ formation aux compétences humaines (soft skills)
- ☐ espaces de discussion
- ☐ tutorat, mentoring
- ☐ team building

Changement d'organisation du travail
- ☐ orienté vers un enrichissement des missions
- ☐ orienté vers un encouragement à l'innovation et la créativité
- ☐ création d'un département ou poste dédié au bien-être au travail

Transparence et communication descendante
- ☐ réunion des salariés avec présentation des résultats
- ☐ journal interne
- ☐ bilan social communiqué aux salariés
- ☐ rapport social et environnemental communiqué aux salariés

Equilibre de vie personnelle / vie professionnelle
- ☐ aménagement du temps de travail
- ☐ horaires flexibles
- ☐ charte d'entreprise
- ☐ droit à la déconnexion
- ☐ congé parental

33 %

Fermer

11:37
07/01/2019

Parlons des pratiques de gestion des ressources humaines

Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord **(de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")**

Sécurité de l'emploi	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
Dans notre entreprise, nos salariés peuvent rester aussi longtemps qu'ils le souhaitent	○	○	○	○	○
Notre entreprise essaie d'éviter les licenciements	○	○	○	○	○
La sécurité de l'emploi est quasiment garantie dans notre entreprise	○	○	○	○	○
Si notre entreprise devait faire face à des problèmes économiques, nos salariés seraient licenciés en dernier recours	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise offre une plus grande sécurité d'emploi	○	○	○	○	○
Réduction des distinctions entre statuts	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux partagent le même espace de restauration	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux ont le même type de tenue vestimentaire	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux utilisent le même type de véhicule pour les déplacements professionnels	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, les salariés de différents niveaux ont accès aux mêmes gammes d'hôtels pour les déplacements professionnels	○	○	○	○	○
Les droits des salariés de différents niveaux sont respectés de manière égale	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise respecte plus l'égalité des droits des salariés de différents niveaux	○	○	○	○	○

44 %

Fermer

Parlons des pratiques de gestion des ressources humaines

Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord **(de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")**

Sélection à l'embauche	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
Dans notre entreprise, pour chaque poste à pourvoir, nous avons plusieurs candidats qualifiés	○	○	○	○	○
Nos salariés nouvellement embauchés ont été préalablement sélectionnés sur la base de tests validés.	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, tous les salariés ont passé plusieurs types d'évaluation dont les tests de personnalité, d'aptitude et de compétences professionnelles	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, nous utilisons une procédure rigoureuse de sélection	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise est plus sélective dans l'embauche des salariés	○	○	○	○	○

Participation à la prise de décision	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
La majorité de nos salariés participe à des groupes de travail décentralisés	○	○	○	○	○
La majorité de nos salariés est impliquée dans des comités formels ou informels	○	○	○	○	○
La majorité de nos salariés est formée à la résolution collective de problèmes	○	○	○	○	○
Nos salariés se réunissent régulièrement pour discuter des sujets importants concernant l'entreprise	○	○	○	○	○
Les réunions entre salariés sur les sujets importants ont une influence significative sur les décisions majeures prises dans notre entreprise	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise s'appuie davantage sur un mode de management décentralisé lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes	○	○	○	○	○

55 %

Fermer

Parlons des pratiques de gestion des ressources humaines

Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord **(de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")**

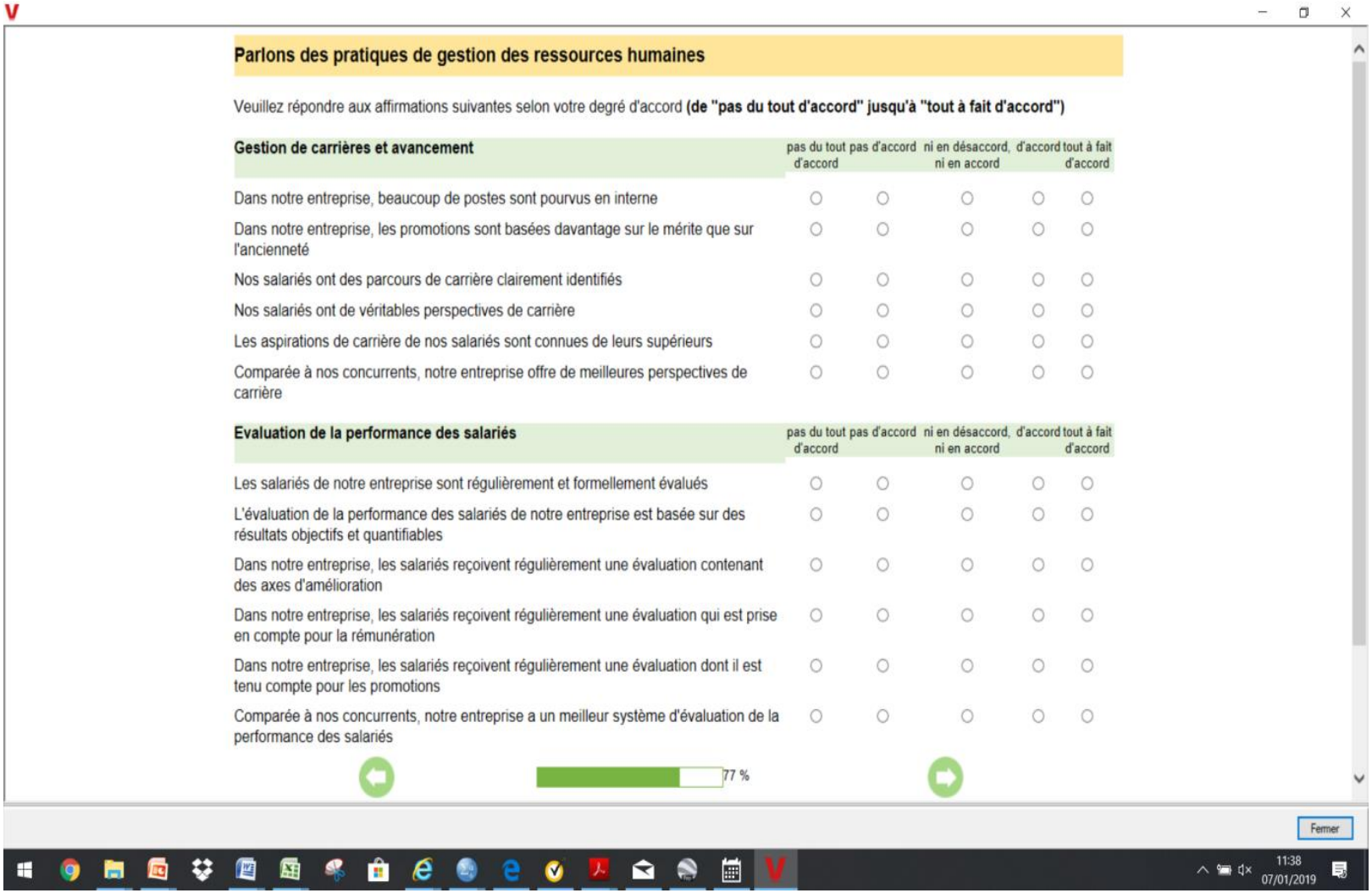
Rémunération à la performance	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Dans notre entreprise, la rémunération pratiquée est globalement au dessus de la moyenne du marché	○	○	○	○	○
La plupart de nos salariés a une rémunération basée sur un fixe et une part variable	○	○	○	○	○
Nos salariés ont accès à des plans incitatifs annuels, des plans d'intéressement et/ou de participation aux bénéfices	○	○	○	○	○
Nos salariés détiennent une grande quantité des parts ou des actions de notre entreprise	○	○	○	○	○
La part variable de la rémunération de nos salariés est basée sur la performance financière de notre entreprise	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise a un coût moyen d'emploi de nos salariés plus important	○	○	○	○	○

Participation à la formation	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en accord ni en désaccord	d'accord	tout à fait d'accord
Nos salariés bénéficient de nombreuses heures de formation la première année suite à leur embauche	○	○	○	○	○
Nos salariés expérimentés (ceux ayant plus d'un an d'ancienneté) bénéficient de nombreuses heures de formation tous les ans	○	○	○	○	○
Une part importante de nos salariés serait capable d'assurer d'autres postes que le leur après une formation ou un changement de poste	○	○	○	○	○
Nos salariés bénéficient de formations transversales ou de la possibilité de changement de poste	○	○	○	○	○
Nos salariés bénéficient souvent de formations en dehors de leur domaine de spécialité	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise offre à nos salariés une gamme de formation plus étendue	○	○	○	○	○

66 %

Fermer

11:38
07/01/2019



Parlons des pratiques de gestion des ressources humaines

Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord **(de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")**

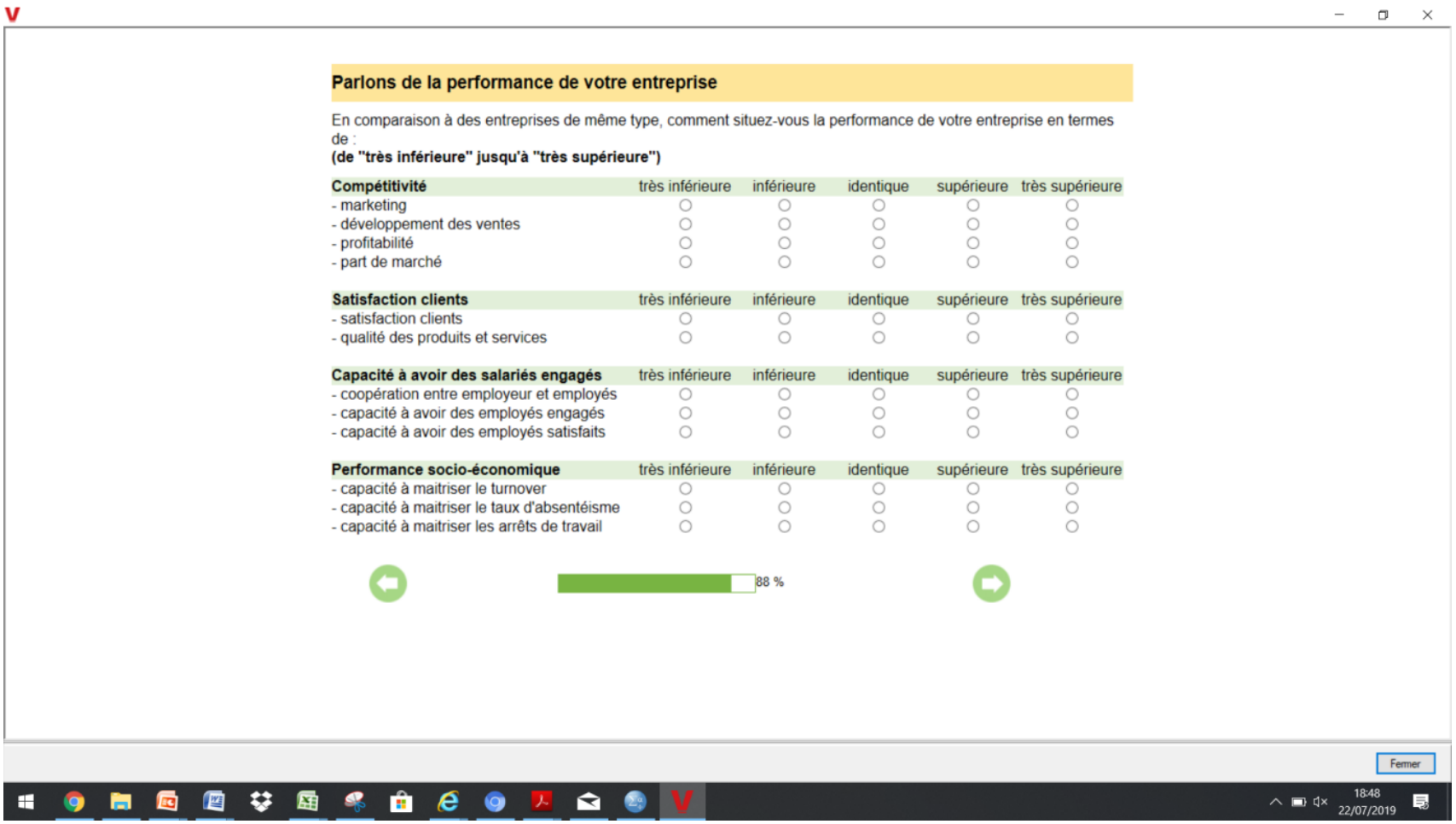
Gestion de carrières et avancement	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
Dans notre entreprise, beaucoup de postes sont pourvus en interne	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, les promotions sont basées davantage sur le mérite que sur l'ancienneté	○	○	○	○	○
Nos salariés ont des parcours de carrière clairement identifiés	○	○	○	○	○
Nos salariés ont de véritables perspectives de carrière	○	○	○	○	○
Les aspirations de carrière de nos salariés sont connues de leurs supérieurs	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise offre de meilleures perspectives de carrière	○	○	○	○	○

Evaluation de la performance des salariés	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
Les salariés de notre entreprise sont régulièrement et formellement évalués	○	○	○	○	○
L'évaluation de la performance des salariés de notre entreprise est basée sur des résultats objectifs et quantifiables	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, les salariés reçoivent régulièrement une évaluation contenant des axes d'amélioration	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, les salariés reçoivent régulièrement une évaluation qui est prise en compte pour la rémunération	○	○	○	○	○
Dans notre entreprise, les salariés reçoivent régulièrement une évaluation dont il est tenu compte pour les promotions	○	○	○	○	○
Comparée à nos concurrents, notre entreprise a un meilleur système d'évaluation de la performance des salariés	○	○	○	○	○

77 %

Fermer

11:38
07/01/2019



Parlons de la performance de votre entreprise

En comparaison à des entreprises de même type, comment situez-vous la performance de votre entreprise en termes de :
(de "très inférieure" jusqu'à "très supérieure")

Compétitivité	très inférieure	inférieure	identique	supérieure	très supérieure
- marketing	○	○	○	○	○
- développement des ventes	○	○	○	○	○
- profitabilité	○	○	○	○	○
- part de marché	○	○	○	○	○

Satisfaction clients	très inférieure	inférieure	identique	supérieure	très supérieure
- satisfaction clients	○	○	○	○	○
- qualité des produits et services	○	○	○	○	○

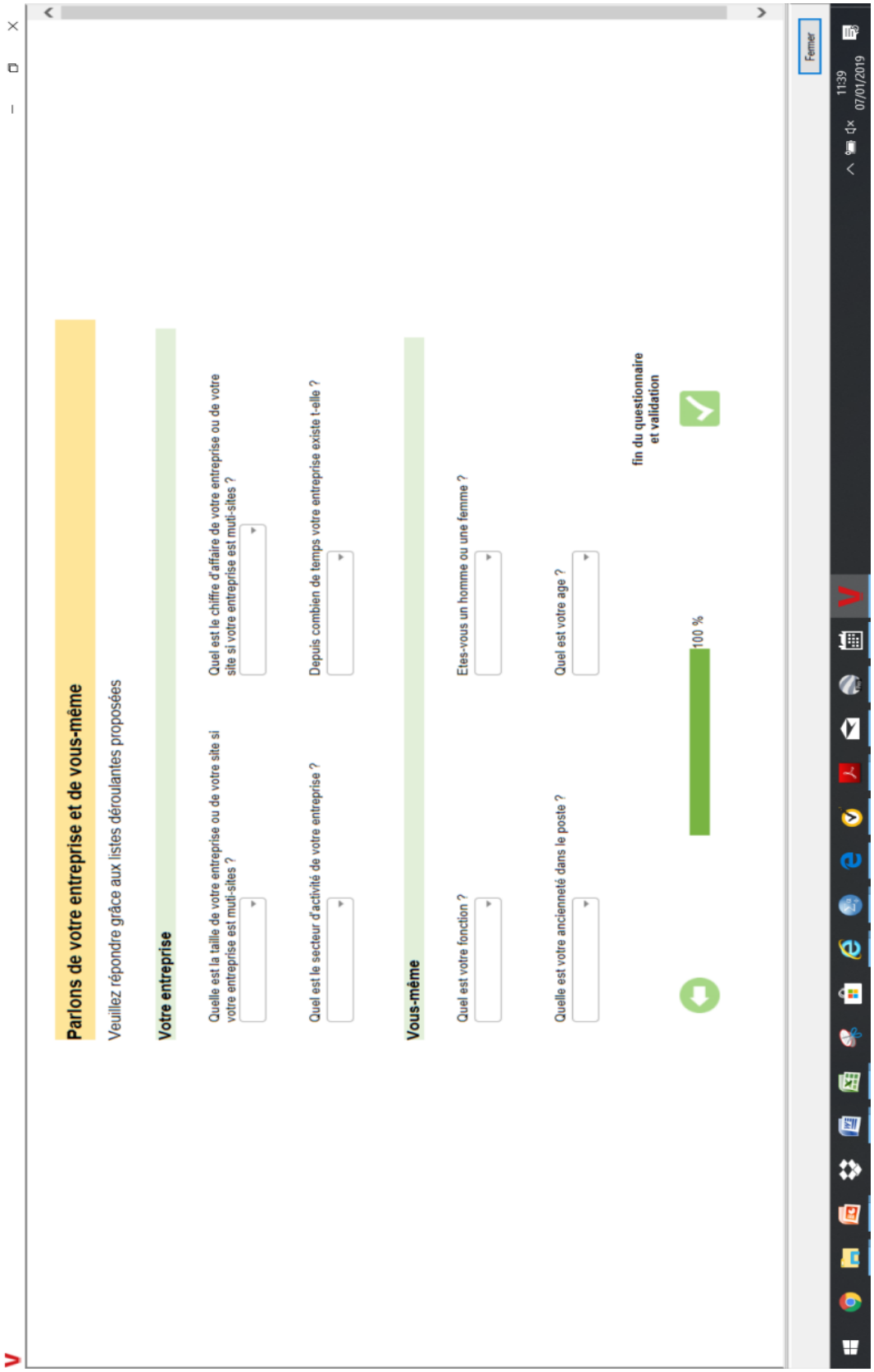
Capacité à avoir des salariés engagés	très inférieure	inférieure	identique	supérieure	très supérieure
- coopération entre employeur et employés	○	○	○	○	○
- capacité à avoir des employés engagés	○	○	○	○	○
- capacité à avoir des employés satisfaits	○	○	○	○	○

Performance socio-économique	très inférieure	inférieure	identique	supérieure	très supérieure
- capacité à maitriser le turnover	○	○	○	○	○
- capacité à maitriser le taux d'absentéisme	○	○	○	○	○
- capacité à maitriser les arrêts de travail	○	○	○	○	○

88 %

Fermer

18:48
22/07/2019


Parlons de votre entreprise et de vous-même
Veuillez répondre grâce aux listes déroulantes proposées
Votre entreprise
Quelle est la taille de votre entreprise ou de votre site si votre entreprise est muti-sites ?
Quel est le chiffre d'affaire de votre entreprise ou de votre site si votre entreprise est muti-sites ?
Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?
Depuis combien de temps votre entreprise existe t-elle ?
Vous-même
Quel est votre fonction ?
Etes-vous un homme ou une femme ?
Quelle est votre ancienneté dans le poste ?
Quel est votre age ?
fin du questionnaire et validation
100 %
Fermer
11:39
07/01/2019

Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à ce questionnaire.
Votre précieuse collaboration permet de contribuer à la recherche scientifique.

Nathalie BERNARD
Doctorante Université de Grenoble-Alpes
Laboratoire CERAG - Chaire Management et Santé au travail
Ressif GIE - ANRT
Tel : 06 75 49 09 03
email : nbernard@live.fr

ANNEXE 4 : MATRICES DE CORRÉLATION INTER ITEM DES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DES PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES

Les deux matrices de corrélation ci-après présentent les coefficients de corrélation inter-items, d'une part, des items des pratiques RH hautement performantes avec les items du bien-être au travail (1) et, d'autre part, avec les items de la performance de l'entreprise (2) ainsi que l'alpha de Cronbach de chaque item sur la diagonale.

MATRICE DE CORRÉLATION INTER ITEM DES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DES PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES (1)

	Bien-être au travail					**Pratiques RH hautement performantes**							
	Adéquation interpersonnelle	Épanouissement	Sentiment de compétence	Reconnaissance perçue	Volonté Engagement	Sécurité emploi	Réduction distinction	Sélection embauche	Participation décision	Rémunération	Formation	Gestion carrière	Évaluation
Adéquation interpersonnelle	**(0.840)**												
Épanouissement	,777	**(0.857)**											
Sentiment de compétence	,777	,857	**(0.857)**										
Reconnaissance perçue	,745	,842	,844	**(0.861)**									
Volonté Engagement	,581	,697	,654	,715	**(0.818)**								
Sécurité emploi	,262	,278	,253	,281	,212	**(0.790)**							
Réduction distinction	,265	,354	,314	,370	,300	,330	**(0.731)**						
Sélection embauche	,349	,336	,398	,355	,248	,279	,324	**(0.767)**					
Participation décision	,352	,391	,335	,361	,302	,221	,339	,307	**(0.843)**				
Rémunération	,248	,404	,327	,358	,268	,021	,091	,241	,244	**(0.758)**			
Formation	,409	,505	,499	,486	,430	,309	,386	,426	,429	,316	**(0.816)**		
Gestion carrière	,424	,546	,523	,502	,442	,240	,281	,380	,415	,502	,568	**(0.777)**	
Évaluation	,369	,469	,461	,473	,425	,136	,349	,403	,384	,490	,519	,558	**(0.877)**

MATRICE DE CORRÉLATION INTER ITEM DES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DES PRATIQUES RH HAUTEMENT PERFORMANTES (2)

	Performance de l'entreprise				**Pratiques RH hautement performantes**							
	Compétitivité	Satisfaction clients	Salariés engagés	Performance socio-économique	Sécurité emploi	Réduction distinction	Sélection embauche	Participation décision	Rémunération	Formation	Gestion carrière	Évaluation
Compétitivité	**(0.840)**											
Satisfaction clients	,484	**(0.810)**										
Salariés engagés	,453	,470	**(0.865)**									
Performance socio-économique	,326	,133	,336	**(0.757)**								
Sécurité emploi	,097	,126	,089	,077	**(0.790)**							
Réduction distinction	,073	,137	,187	,207	,339	**(0.731)**						
Sélection embauche	,137	,231	,244	,332	,276	,325	**(0.767)**					
Participation décision	,259	,169	,393	,230	,238	,335	,316	**(0.843)**				
Rémunération	,406	,250	,247	,329	,031	,079	,244	,220	**(0.758)**			
Formation	,194	,172	,392	,357	,314	,386	,426	,419	,304	**(0.816)**		
Gestion carrière	,389	,288	,417	,370	,251	,280	,386	,394	,489	,557	**(0.777)**	
Évaluation	,346	,281	,258	,361	,143	,349	,408	,365	,478	,505	,539	**(0.877)**

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

REMERCIEMENTS 6

RÉSUMÉ ET MOTS CLEFS 7

SOMMAIRE SYNTHÉTIQUE 9

INTRODUCTION GÉNÉRALE 13

1- CONTEXTE GÉNÉRAL 13

1.1. LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE 13

1.2. DES CONDITIONS DE TRAVAIL À AMÉLIORER 16

1.3. DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À RÉINVENTER 18

2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE 19

3. INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE 20

3.1. CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES 20

3.2. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES 21

3.3. CONSIDÉRATIONS MANAGÉRIALES 22

4. STRUCTURE GÉNÉRALE DE LA THÈSE 23

PARTIE 1 : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION CONTROVERSÉE 27

INTRODUCTION PARTIE 1 28

CHAPITRE 1 : DU BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 29

INTRODUCTION CHAPITRE 1 30

SECTION 1 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE EN GÉNÉRAL 32

1. Apports multidisciplinaires à la compréhension du concept de bien-être 32

1.1. Apports de la philosophie 32

1.2. Apports de la psychologie 33

1.3. Apports des neurosciences 35

2. Dimensions et définitions relatives au bien-être 37

2.1. Dimensions du bien-être 37

2.2. Définitions du bien-être 39

3. Théories relatives au bien-être 40

3.1. Théories hiérarchiques du bien-être subjectif 41

3.2. Les théories du bien-être eudémonique 42

SECTION 2 : LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 46

1. Dimensions et définitions relatives au bien-être au travail 46

2. Modèles relatifs au bien-être au travail 49

2.1. Les modèles du mal-être, du stress 49

2.2. Les modèles du bien-être au travail 56

SYNTHÈSE CHAPITRE 1 65

CHAPITRE 2 : DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 66

INTRODUCTION CHAPITRE 2 67

SECTION 1 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE 68

SECTION 2 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 72

1. évolution du concept de performance de l'entreprise 72

2. Définition et mesure de la performance globale de l'entreprise 77

2.1. Définition de la performance globale de l'entreprise 77

2.2. Les outils de mesure de la performance globale de l'entreprise 79

SYNTHÈSE CHAPITRE 2 83

CHAPITRE 3 : LA RELATION CONTROVERSÉE ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE 84

INTRODUCTION CHAPITRE 3 85

SECTION 1 : LE BIEN-ÊTRE INFLUENCE LA PERFORMANCE 86

1. Le modèle de Judge *et al.* (2001) 86

2. Le modèle de Parker *et al.* (2003) 88

3. Le modèle de Danna et Griffin (1999) 89

4. Le modèle de Cotton et Hart (2003) 91

5. Le modèle de la *Healthy work organisation* (Wilson *et al*., 2004) 93
6. La théorie socio-économique des coûts cachés (Savall et Zardet, 2008) 94
7. Le modèle du happy productive worker (Staw, 1986 ; Wright et Cropanzano, 2004) 97

SECTION 2 : LA PERFORMANCE INFLUENCE LE BIEN-ÊTRE 99

1. Le modèle de Lawler et Porter (1967) 99
2. La thèse de Baron (2011) 99

SECTION 3 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : UNE RELATION COMPLEXE 102

1. Bidirectionnalité ou curvilinéarité 102
2. Les réponses des entreprises 103
   2.1. Les propositions du rapport Lachmann *et al*. (2010) 103
   2.2. Le capital humain 105
   2.3. La démarche RSE 107

SYNTHÈSE CHAPITRE 3 110

CONCLUSION PARTIE 1 112

PARTIE 2 : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION PARADOXALE 114

INTRODUCTION PARTIE 2 115

CHAPITRE 4 : REPRÉSENTATION SOCIALE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE 116

INTRODUCTION CHAPITRE 4 117

SECTION 1 : MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE QUALITATIVE 118

1. Présentation du terrain de recherche 118
2. Techniques de collecte utilisées 121
   2.1. L'observation in situ 121
   2.2. Les entretiens semi-directifs 127
3. Méthode de l'analyse qualitative 131
   3.1. Une analyse des représentations sociales des salariés 131
   3.2. Analyses réalisées et Protocole suivi 132
      3.2.1. Analyse thématique 133
      3.2.2. Analyse lexicale 134

SECTION 2 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE 137

1. la caractérisation du bien-être au travail (attributs, antécédents et conséquences) 137
2. La caractérisation de la performance (attributs, antécédents et conséquences) 142
3. Intersection, lien et associations 147

SYNTHÈSE CHAPITRE 4 150

CHAPITRE 5 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : DES DYNAMIQUES PARADOXALES ... 151
INTRODUCTION CHAPITRE 5 ... 152
SECTION 1 : LE PARADOXE DE LA RECHERCHE À LA FOIS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE ... 153
1. Définition d'un paradoxe ... 153
2. Bien-être au travail et performance : un paradoxe ... 155
SECTION 2 : MANAGEMENT D'UN PARADOXE ... 159
SECTION 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE GLOBALE DE LA RECHERCHE ... 164
1. Le processus de construction de l'objet de recherche ... 164
1.1. L'évolution de notre question de recherche ... 164
1.2. Notre démarche abductive ... 167
2. Un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique ... 168
2.1. Le constructivisme-objet ... 169
2.2. Le constructivisme-méthodologique ... 170
3. Les critères de légitimation de la recherche ... 172
3.1. Justification de la fiabilité du processus de recherche ... 172
3.2. Justification de la validité interne de la recherche ... 173
3.3. Justification de la validité externe de la recherche ... 176
SYNTHÈSE CHAPITRE 5 ... 179
CONCLUSION PARTIE 2 ... 180
PARTIE 3 : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : VOIES DE RÉSOLUTION DU PARADOXE ... 181
INTRODUCTION PARTIE 3 ... 182
CHAPITRE 6 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL CONCILIANT BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE ... 183
INTRODUCTION CHAPITRE 6 ... 184
SECTION 1 : L'ENQUÊTE « CONDITIONS DE TRAVAIL » DE LA DARES ... 185
1. Description de l'enquête ... 185
2. Description de l'échantillon ... 187
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ... 189
1. Les différents types de conditions de travail : variables explicatives ... 189
2. Bien-être au travail et performance de l'entreprise : variables à expliquer ... 200
2.1. Bien-être au travail ... 201
2.2. Performance de l'entreprise ... 202

3. Analyses statistiques réalisées 204
3.1. Stratégie de modélisation 204
3.2. Robustesse des hypothèses des modèles 207
3.3. Évaluation de la qualité des modèles 209
SECTION 3 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE 214
1. Aucun lien entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise 214
2. Les conditions de travail spécifiques : vers un cercle vicieux 215
2.1. Les conditions de travail spécifiques au bien-être au travail 215
2.2. Les conditions de travail spécifiques à la performance de l'entreprise 218
3. Les conditions de travail communes au bien-être au travail et à la performance de l'entreprise : vers un cercle vertueux 219
SYNTHÈSE CHAPITRE 6 223
CHAPITRE 7 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CONCILIANT BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE 224
INTRODUCTION CHAPITRE 7 225
SECTION 1 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE HAUTE PERFORMANCE 226
1. Les pratiques de ressources humaines : un impact ambivalent sur la santé au travail 226
2. Les pratiques de ressources humaines de haute performance : un ensemble disparate 227
3. Les pratiques de ressources humaines de haute performance : un double effet sur la santé 231
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 236
1. L'échantillon : entreprises clientes et prospects du Gie Ressif 236
2. Le questionnaire en ligne 237
3. Traitements statistiques et analyses réalisés 243
3.1. Traitement des données manquantes 243
3.2. Analyses statistiques 244
SECTION 3 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SPÉCIFIQUES ET COMMUNES AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET À LA PERFORMANCE 247
1. Validation statistique des échelles de mesure sur notre échantillon 247
2. Les pratiques de gestion des RH spécifiques : vers un cercle vicieux 248
2.1. Les pratiques de gestion des RH spécifiques au bien-être au travail 248
2.2. Les pratiques de gestion des RH spécifiques à la performance 250
3. Les pratiques de gestion des RH communes : vers un cercle vertueux 253
SYNTHÈSE CHAPITRE 7 257
CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RÉSULTATS 258
INTRODUCTION CHAPITRE 8 259

SECTION 1 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS 260
1. Des définitions non stabilisées 260
2. La dimension multifactorielle des concepts 260
3. La relation non causale entre les concepts 260
4. La construction des outils de mesure sans la satisfaction 261
5. L'intérêt de l'analyse des représentations sociales des salariés 262
6. Les résultats attendus ou intuitifs 262
7. Les résultats inattendus ou contre-intuitifs 263
SECTION 2 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL 264
1. Aucun lien entre bien-être au travail et performance 264
2. L'intérêt des typologies du rapport Gollac comme grille d'analyse des conditions de travail 264
3. Les résultats attendus ou intuitifs 265
4. Les résultats inattendus ou contre-intuitifs 266
SECTION 3 : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE SUR LES PRATIQUES RH 269
1. L'intérêt des HPWP pour caractériser les pratiques de gestion des ressources humaines 269
2. Les résultats attendus ou intuitifs 270
3. Les résultats inattendus ou contre-intuitifs 272
SYNTHÈSE CHAPITRE 8 273
CONCLUSION PARTIE 3 274
CONCLUSION GÉNÉRALE 275
1- RETOUR SUR NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE 275
2- SYNTHÈSE DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE 276
3- LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE 277
4- CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE 278
1. Contributions théoriques 278
2. Contributions méthodologiques 280
3. Contributions managériales 281
BIBLIOGRAPHIE 283
LISTE DES TABLEAUX, DES GRAPHIQUES, DES FIGURES ET DES ANNEXES 310

GLOSSAIRE 318

ANNEXES..... 322

SOMMAIRE DÉTAILLÉ 347