

2010

Mémoire MBA RH

Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?

Présenté par

Isabelle Achte
Jean-Luc Delaflore
Christine Fabre
France Magny
Christel Songeur

Remerciements

Nos premiers remerciements vont à Fabien BLANCHOT, directeur du MBA et à tout le corps professoral.

Ensuite, nous remercions tous ceux qui, par leurs témoignages, nous ont aidés dans la réalisation de ce travail

Emmanuelle Auphan, ex DRH Intermarché

Marc Henri Bernard, ex DRH Pepsico France

Paul-Xavier Billette, Human Resources Business Partner, Microsoft France

Philippe Canonne, DRH Sephora

Axelle Denis-Linton, People and Organisation, Assistante RH Novonordisk France

Daniel Dreux, Vice-Président RH Euro Disney

Gérard Fau, DRH Alloin Transports

M.Fleury, Responsable Relations Sociales Novonordisk France

Patrick Kaczmarec, DRH Wolters & Kluwer

Christophe Laval, Président de VPRH

Hubert Mongon, Vice-Président RH de Mc Donald's France

Jean-Pierre Renaud, Directeur développement durable, Danone

Loic Richeux, Directeur commercial, Pepsico France

Patrice Roussel, professeur à l'IAE de l'université de Toulouse 1, directeur du GRACCO-GDR CNRS

Également, nous remercions tous les **managers** et **employés** qui ont accepté de répondre à notre questionnaire.

Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui nous ont accompagnés pendant le MBA :

- A Christiane ISSERTE, pour avoir, par sa présence et ses attentions pris soin de nous ;
- A nos entreprises respectives qui nous ont permis de suivre cette formation ou de favoriser notre remise en question ;
- A tous les autres participants de cette promotion, pour le partage d'expérience, la convivialité et l'atmosphère de camaraderie ;
- Et enfin, une mention spéciale à notre entourage familial et amical qui nous a soutenus et supportés au quotidien pendant toute cette aventure.

INTRODUCTION.....	8
1^{ERE} PARTIE : ETUDE THEORIQUE.....	10
1. LE TRAVAIL, LA SOUFFRANCE, LE BIEN-ETRE ET LA PERFORMANCE	12
1.1. LE BONHEUR ET LA PERFORMANCE DANS L’HISTOIRE DU TRAVAIL.....	12
1.1.1. CHEZ LES GRECS	13
1.1.2. CHEZ LES CHRETIENS	14
1.1.3. MOYEN-AGE	15
1.1.4. XVI ^{EME} ET XVII ^{EME} SIECLE.....	16
1.1.5. XVIII ^{EME} SIECLE.....	17
1.1.6. XIX ^{EME} SIECLE	18
1.1.7. XX ^{EME} SIECLE.....	19
1.2. LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.....	21
1.2.1. LA SOUFFRANCE DANS LA PRISE DE CONSCIENCE DU BONHEUR	21
1.2.2. L’EVOLUTION DE LA NOTION DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL	23
1.2.3. LA STRATEGIE DE RECHERCHE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL	25
2. LES CONCEPTS DU BIEN-ETRE ET DE LA PERFORMANCE.....	27
2.1. LE CONCEPT DU BIEN-ETRE	27
2.1.1. L’HISTORIQUE DES APPORTS THEORIQUES.....	28
2.1.2. LES DIFFERENTES THEORIES DU BIEN-ETRE	30
A. LES THEORIES GENERALES	31
A. LES THEORIES ASCENDANTES (BIEN-ETRE OBJECTIF)	31
B. LES THEORIES DESCENDANTES (BIEN-ETRE SUBJECTIF).....	31
B. LES THEORIES PARTICULIERES	32
2.1.3. DU BIEN-ETRE GENERAL AU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	33
A. LE CONCEPT DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL AUJOURD’HUI.....	35
B. L’HISTORIQUE.....	35
C. L’APPROCHE GLOBALE ET INTEGREE DU TRAVAIL.....	36
D. LES FACTEURS DETERMINANTS POUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	36
E. PROMOUVOIR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	37
2.2. LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE	38
2.2.1. QUELLE PERFORMANCE ?.....	38
A. LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	39
B. LA PERFORMANCE SOCIALE	39
C. LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	40
D. LA PERFORMANCE ADAPTATIVE.....	44
3. LES MESURES : STRESS, BIEN-ETRE ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	45
3.1. L’HISTORIQUE DE L’APPARITION DES MESURES	45

3.2. LES MODELES DE MESURE DU STRESS	46
3.2.1. LE MODELE « <i>DEMANDE-AUTONOMIE</i> » DE KARASEK.....	47
3.2.2. LE MODELE DU DESEQUILIBRE « <i>EFFORTS-RECOMPENSES</i> ».....	48
3.3. LA MESURE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL	49
3.3.1. ÉCHELLES D’AUTO-EVALUATION	50
3.4. LES RESERVES SUR LA VALIDITE DES MESURES	51
3.5. LA CONFIANCE A ACCORDER AUX MESURES	52
3.6. LA MESURE DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	52
4. FACTEURS DETERMINANTS : BIEN-ETRE ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	55
4.1. LES DETERMINANTS DU BIEN-ETRE	55
4.1.1. LES DETERMINANTS OBJECTIFS DU BIEN-ETRE	55
A. L’AGE	56
B. LE SEXE	56
C. LE REVENU ET L’EDUCATION	56
D. LES RELATIONS INTERPERSONNELLES	57
4.1.2. LES DETERMINANTS SUBJECTIFS DU BIEN-ETRE	57
A. LE PROBLEME DU NIVEAU D’ADAPTATION	58
B. LE SENS A LA VIE	58
C. LES BUTS PERSONNELS HIERARCHISES	59
D. LES ILLUSIONS POSITIVES.....	60
4.2. LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	62
4.2.1. LA RELATION ENTRE L’INDIVIDU ET SON TRAVAIL	62
A. LES TRAITS DE PERSONNALITE	63
B. LES AFFECTS ET LES EMOTIONS AU TRAVAIL.....	63
C. LA MOTIVATION.....	65
D. LA SATISFACTION	66
E. L’IMPLICATION / L’ENGAGEMENT	67
4.2.2. LA RELATION D’ECHANGE PERÇUE PAR L’INDIVIDU	69
A. LE COMPORTEMENT DE CITOYENNETE ORGANISATIONNEL.....	70
B. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	71
C. LA CONFIANCE INTERPERSONNELLE.....	72
D. LA JUSTICE, SOUTIEN ORGANISATIONNEL	72
E. LE SUPPORT ORGANISATIONNEL PERÇU.....	73
F. L’ECHANGE LEADER-MEMBRE	74
4.3. TENTATIVES DE LIENS : BIEN-ETRE ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	74
4.3.1. LA THEORIE DE L’AUTODETERMINATION	74
4.3.2. L’ENGAGEMENT.....	78
4.3.3. QUELLES APPLICATIONS POUR CES THEORIES ?.....	81
4.3.4. CONCLUSION.....	82

5. LES LEVIERS DU BIEN-ETRE ET DE LA PERFORMANCE	83
5.1. AU NIVEAU ORGANISATIONNEL	84
5.1.1. L'AUTONOMIE ET LA PARTICIPATION AUX DECISIONS	84
A. L'AUTONOMIE.....	85
B. LA PARTICIPATION AUX DECISIONS	85
5.1.2. LA CLARIFICATION DES ROLES DE CHACUN	86
5.1.3. LA CHARGE DE TRAVAIL	89
5.1.4. LA CULTURE D'ENTREPRISE	91
5.2. AU NIVEAU DE LA POLITIQUE RH.....	92
5.2.1. LE RESPECT AU TRAVAIL.....	93
5.2.2. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	97
A. TEMOIGNER DE LA RECONNAISSANCE A SES COLLABORATEURS.....	99
B. LES EFFETS CONSIDERABLES DE LA RECONNAISSANCE.....	100
5.2.3. LA CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE.....	103
A. LA DEFINITION	104
B. LES OBSTACLES	106
5.2.4. PROMOUVOIR LA SANTE DES COLLABORATEURS.....	106
5.2.5. LA GESTION PERSONNALISEE DES RESSOURCES HUMAINES.....	109
5.2.6. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	110
A. LA REMUNERATION.....	111
B. L'EVALUATION DES PERFORMANCES	111
5.3. AU NIVEAU DES RELATIONS HUMAINES	111
5.3.1. LE SOUTIEN SOCIAL.....	112
A. LE SOUTIEN DU RESEAU SOCIAL	112
B. LE SOUTIEN SOCIAL DU MANAGER	113
C. LE SOUTIEN SOCIAL AUX MANAGERS	114
D. LE SOUTIEN SOCIAL DE L'ENTREPRISE	114
5.3.2. L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE.....	115
5.4. CONCLUSION	116
2^{EME} PARTIE : ETUDE TERRAIN	118
1. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	119
1.1. LA SELECTION DE L'ECHANTILLONNAGE.....	119
1.1.1. LA SELECTION DES ENTREPRISES.....	119
1.1.2. LE PROFIL DES PERSONNES INTERROGEES	121
1.1.3. L'ETABLISSEMENT DU GUIDE D'ENTRETIEN	121
1.1.4. L'ORGANISATION DES ENTRETIENS	122
1.1.5. LES LIMITES DES ENTRETIENS	123

2. DETAIL DE L'ETUDE EMPIRIQUE	124
2.1. L'APPROCHE DU THEME DE LA PERFORMANCE	124
2.1.1. PAR LES DRH	124
2.1.2. PAR LES MANAGERS	125
2.1.3. PAR LES COLLABORATEURS	126
2.2. L'APPROCHE DU THEME DU BIEN-ETRE	126
2.2.1. PAR LES DRH	126
2.2.2. PAR LES MANAGERS ET LES COLLABORATEURS.....	128
2.3. L'OBJECTIF DE L'INTERET PORTE AU BIEN-ETRE	129
2.4. LES DISPOSITIFS POUR FAVORISER LE BIEN-ETRE	129
2.5. LES DISPOSITIFS SOUHAITES PAR LES MANAGERS ET LES COLLABORATEURS ..	131
2.6. LA MESURE DE L'IMPACT DES DISPOSITIFS	132
2.7. LES DIFFICULTES LIEES A UNE POLITIQUE DE BIEN-ETRE	133
2.8. CONCILIATION PERFORMANCE ET BIEN-ETRE	133
2.9. RAPPROCHEMENT DES INTERVIEWS : DRH, MANAGER ET COLLABORATEUR .	134
3. RAPPROCHEMENT DES INTERVIEWS AVEC LA THEORIE	136
3.1. RAPPROCHEMENT AVEC LA THEORIE	136
3^{EME} PARTIE : OUVERTURE ET PRECONISATIONS	138
1. OUVERTURE	139
1.1. ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE LAVAL	139
1.2. CONCILIATION PERFORMANCE ET BIEN-ETRE : UN THEME D'ACTUALITE	140
1.2.1. QUELQUES NOUVELLES TENDANCES	140
1.2.2. LES PROPOSITIONS DU « <i>RAPPORT BIEN-ETRE ET EFFICACITE</i> ».....	141
A. LES MESURES IMPLIQUANT LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	142
B. LES MESURES LIEES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL	143
2. LES PRECONISATIONS	145
2.1. PRECONISATIONS : LIEN AVEC LA THEORIE	145
CONCLUSION	147
LISTE DES FIGURES	149
LISTE DES TABLEAUX	149

ANNEXES	158
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN	158
ANNEXE 2 : LISTE DES THEMES ABORDES PAR LA PSYCHOLOGIE POSITIVE	159
ANNEXE 3 : LES INTERVIEWS	160
ANNEXE 4 : CARTE MENTALE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL POUR LES DRH	181
ANNEXE 5 : GRAPHIQUES DES DISPOSITIFS DE BIEN-ETRE.....	182
ANNEXE 6 : DISPOSITIFS DE BIEN-ETRE	183
ANNEXE 7 : PRESENTATION DES SOCIETES INTERVIEWEES	184
ANNEXE 8 : REPARTITION DES DISPOSITIFS DE BIEN-ETRE EN %	192
ANNEXE 9 : L'ECHELLE DE L'ESTIME DE SOI DE LIKERT	193
ANNEXE 10 : LES PRINCIPES 4*4 DE MICROSOFT FRANCE.....	193

Introduction

L'entreprise d'aujourd'hui est en pleine évolution, elle reste cependant intrinsèquement un générateur de valeur : pour créer plus d'argent que ce qui est investi, maximiser le profit et satisfaire le client. Elle se heurte à la mondialisation, l'exacerbation de la concurrence et l'instabilité des marchés et doit répondre à une forte exigence d'adaptation et d'apprentissage. Le déséquilibre entre la course au progrès et la capacité de l'individu à suivre le changement est facteur de stress. Beaucoup d'effets tampon (hiérarchie autoritaire, présence de syndicats forts...) ont disparu, laissant le salarié avec une moindre régulation du stress. L'actualité des entreprises met aujourd'hui les risques psycho-sociaux sur le devant de la scène et les causes organisationnelles sont à présent reconnues¹ et portent leur part de responsabilité dans l'apparition de ces risques émergents.

Dans le contexte des pays développés, les entreprises doivent gérer les demandes de salariés d'une nouvelle « *génération* », qui ne fonctionnent plus « *au devoir de faire* » comme leurs parents, mais qui en tant que citoyens, exigent de plus en plus de « *plaisir de faire* ». En gardant comme réalité principale que l'homme est un des acteurs majeurs de la génération de valeur pour l'entreprise, la question de sa performance reste un enjeu pour l'organisation.

Un pari gagnant/gagnant est à relever, si l'entreprise arrive à y répondre. La réponse à la demande de bien-être ne doit pas juste correspondre à une régulation du mal-être : soigner la souffrance au travail. Il faut aller au-delà en apportant au salarié des moyens de se développer.

Problématique

Il ressort de ce contexte deux notions qui nous ont interpellés : le bien-être et la performance.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons effectué des recherches sur ces thèmes. Au cours de nos premières lectures, nous avons réalisé que les deux notions apparaissaient souvent de manière concomitante. Pourtant, de prime abord, ces deux thèmes semblent difficilement conciliables. En effet, la notion de performance renvoie aux idées de croissance, de rentabilité, de profit, dans lequel l'individu est une des parties prenantes au même titre que l'économie et la technologie. A l'opposé, la notion de bien-être au travail renvoie à l'idée de plaisir au travail, de sens du travail, de valorisation, etc., sans faire référence aux exigences économiques de l'entreprise.

De ce paradoxe, est née la question centrale de notre mémoire : « *Comment concilier le bien-être et la performance au travail ?* ».

Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude des notions du travail, de la souffrance, du bien-être et de la performance pour de tenter de comprendre, d'hier à aujourd'hui, quelle est la place de ces notions dans la vie des hommes.

Notre étude théorique s'est ensuite orientée vers la définition des deux notions étudiées, performance et bien-être au travers de la littérature. Il nous est alors apparu important de

¹ Duhaime et Lepage (2002), INRS-H&S au travail, Cahier de notes documentaires, 1^{er} T2005 n°198/29

comprendre comment se mesurent ces deux notions, complétées par celle de la souffrance inhérente à notre problématique. Nous avons ensuite détaillé leurs déterminants. Ceux-ci permettent d'identifier ce qui rend un salarié performant et ce qui augmente son bien-être. Puis nous avons étudié les tentatives qui ont été faites pour montrer les liens existants entre ces deux notions en développant les théories de l'autodétermination et de l'engagement qui nous ont apparu comme les plus importantes. Notre mémoire présente ensuite les leviers opérationnels permettant de concilier le bien-être et la performance selon trois axes : l'approche au niveau organisationnel, au niveau de la politique ressources humaines et des relations humaines.

A partir de ces résultats et pour confronter les données théoriques à la réalité pratique de l'entreprise, nous avons présenté une enquête terrain que nous avons menée auprès de quatorze entreprises implantées en France. Dans ce panel, certaines sont adhérentes au classement des « *Best Place to Work* », d'autres sont confrontées aux risques psycho-sociaux. Nous avons choisi d'interroger pour chacune, trois profils qui nous ont paru représentatifs de l'organisation : les DRH, les managers et les salariés. Notre guide d'entretien, qui oriente ses questions autour des termes de la performance et du bien-être, a eu comme objectif d'identifier de quelle manière les acteurs en entreprise appréhendent ces concepts, quelle importance ils leur accordent, quels leviers sont concrètement appliqués, quels sont les moyens de mesure et enfin s'ils pensent conciliables ces deux notions.

Les entreprises reconnaissent que la performance et le bien-être sont conciliables et les dispositifs mis en œuvre sont nombreux et sont très adaptés à la culture de l'entreprise et à leur secteur d'activité. Il ressort de notre analyse que les entreprises les mieux positionnées au classement des « *Best Place to Work* » ont une performance économique élevée. Elles mettent en place un grand nombre de dispositifs qui font partie de leur culture. D'autres entreprises, abordent le bien-être en réponse aux problèmes de stress.

Nous terminons avec des préconisations concernant les leviers d'actions des entreprises en prenant en compte l'ensemble des connaissances acquises lors de la rédaction de notre mémoire. Ceci nous a montré que la conciliation du bien-être et de la performance est un thème d'actualité et que les choix organisationnels influencent le bien-être des salariés au travail.

Alors, prévention du mal être ou promotion du bien-être ? Ce dernier point est un pas supplémentaire à franchir par l'entreprise qui souhaite une politique active en matière de bien-être, véritable enjeu de l'image de marque et d'attractivité, alternative à la surenchère salariale, le but étant la maîtrise des impacts négatifs du travail sur la vie. Se sentir bien au travail est un enjeu stratégique pour tous les partenaires de l'entreprise.



2

Le travail :

Anciennement : la notion de labeur quotidien réfère à l'expérience de la contrainte et de la domination, Récemment : au-delà de la nécessité de produire il est synonyme d'intégration sociale.

Le bien-être au travail :

Un état qui prend en considération la personne dans sa globalité et se traduit par un sentiment d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, corps et esprit.

Le stress au travail :

Un état accompagné de plaintes, dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, lorsque l'individu se sent inapte à combler un écart entre les exigences ou les attentes le concernant (accord européen du stresssoctobre2004).

La performance individuelle :

« La valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée » [Motovildo,2003].

L'état de santé :

Selon l'OMS (2007), est un état complet de bien-être physique et mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

La santé psychologique au travail :

Un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre.

² Inspiré du « Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail » JP Brun, C Biron, F St Hilaire

1^{ère} partie : étude théorique

1. Le travail, la souffrance, le bien-être et la performance

On entend souvent dire que le travail est idéal pour l'intégration sociale, qu'il permet la réalisation de soi, mais au quotidien, il semble que ce n'est pas toujours une réalité. Souvent, le travail est synonyme de souffrance.

De cette constatation, peuvent découler certaines questions auxquelles nous allons répondre dans ce chapitre :

- D'hier à aujourd'hui, quelle est la place du travail et du bonheur dans la vie des hommes?
- Quand les notions de bien-être et de performance ont-elles été abordées ensemble ?
- Le travail est-il synonyme de souffrance ou de bonheur ?

1.1. Le bonheur et la performance dans l'histoire du travail

Le mot « *travailler* » date du XI^{ème} siècle, il vient du latin populaire *tripalariare* « *torturer avec le tripalium* ». C'était un instrument de torture (tripalis « à trois pieux »), un dispositif servant à immobiliser les grands animaux pour pratiquer sur eux certaines opérations. Travailler, c'est faire souffrir, tourmenter, torturer d'après le dictionnaire le Petit Robert.

On constate une évolution, une extension de la signification de ce mot dans le temps.

Au XIII^{ème} siècle, « *travailler à* », c'est faire tous ses efforts pour obtenir un résultat. Au XVI^{ème} siècle, c'est produire un revenu, faire travailler l'argent. Au XVII^{ème} siècle, c'est exercer une activité profitable tolérée ou interdite par la société (le vol, la prostitution). On emploie aussi le terme pour servir ou desservir les intérêts de quelqu'un etc.

La première définition du mot « *travail* » dans le Petit Robert est l'état de celui qui souffre, qui est tourmenté ; activité pénible. C'est aussi la période de l'accouchement où les contractions se produisent. Enfin, d'une manière générale, c'est l'ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire ou de contribuer à produire ce qui est utile : œuvre, production. Là aussi, il y a eu aussi une évolution des significations dans le temps, ce terme a désigné quelquefois simultanément, un objet, une action de et sur des matériaux, des animaux, des machines, le résultat d'une action humaine sur des objets matériels et intellectuels, cette action elle-même, une position socio-économique (emploi), une souffrance (labeur), une hygiène de vie, une liberté ou une servilité. Les autres langues européennes (anglaise, allemande italienne et espagnole) ont gardé dans l'usage courant les principales nuances (labor, work et job, arbeit et werk, lavoro et occupazione, trabajo, obra et labor).

Mais Estelle Morin, actuellement docteur en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, fait une approche plus large et complète « *Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle* »³. Elle introduit dans sa définition de travail, la notion de sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle. Serions-nous dans une ère où le bien-être de l'individu doit également s'accomplir dans cette sphère de notre vie qui est le travail ?

³Source : www.santepsy.ulaval.ca E.Morin (2006) Donner un sens au travail, p1

Pour comprendre comment nous sommes arrivés aujourd'hui à constater qu'une stratégie des ressources humaines (ci-après RH) orientée vers le bien-être s'impose à l'ensemble des acteurs économiques, étudions plus en détails comment les notions de travail et de bonheur ont évolué dans l'histoire.

1.1.1. Chez les grecs

Il n'existe pas d'équivalent à notre notion générale actuelle du mot « *travail* ». Ce qui s'en rapproche est appelé « *erga* », ce sont les travaux de l'agriculteur ou du potier, les travaux manuels qui fournissent les biens nécessaires à la vie.

Les philosophes considéraient les métiers d'artisan et les travaux manuels comme dégradants « *ils ruinent les corps et brisent les âmes* »⁴. Pour Hésiode, dans *Les Travaux et les Jours*, « *depuis l'âge d'or jusqu'à l'âge du fer, les dieux avaient autrefois puni les hommes et les avaient privés de leur faveur* »⁵. Les hommes doivent donc produire des biens pour subvenir à leurs besoins, le travail est une malédiction imposée aux mortels par les dieux.

Les travaux sont confiés aux esclaves et aux petites gens ou « *pénètes* », ceux qui doivent travailler pour vivre, l'administration des domaines est déléguée à des intendants. Le commerce orienté vers le profit était une activité dénigrée et non recommandée (par peur de la spéculation en temps de crise d'approvisionnement). L'agriculteur a un statut particulier car il produit les denrées de première nécessité, vit en symbiose avec la nature et il ne dépend pas d'autrui pour son existence.

Les riches, en majorité propriétaires terriens, quant à eux, non soumis à la nécessité, donc libres, peuvent s'adonner à l'étude ou aux loisirs la « *schole* » et à la politique, l'activité noble par excellence avec l'éthique. La « *schole* » permet d'acquérir la sagesse et la vertu, qualités indispensables pour connaître le bonheur. Selon les philosophes grecs, celui-ci est donc réservé à une minorité.

Les philosophes grecs se fixaient pour tâche d'élaborer une sagesse permettant d'accéder au bonheur. Mais un désaccord existait alors, comme aujourd'hui d'ailleurs, entre les partisans de deux conceptions très différentes du bonheur : les approches hédoniste et eudémoniste.

Les philosophes hédonistes posent le plaisir comme bien suprême. Pour eux, le but de la vie consiste à éprouver la quantité maximale de plaisir et le bonheur est la somme des moments hédonistes d'une personne. De grands noms de la philosophie grecque, en particulier Aristote, Platon et Socrate, se sont vigoureusement opposés aux hédonistes, en prônant un idéal « *eudémoniste* » de l'existence.

Le principal représentant de ce courant est Aristote, pour qui « *le bonheur est l'activité de l'âme dirigée par la vertu* »⁶. Le bonheur implique donc « *une vertu parfaite et une existence accomplie* ». Aristote ne rejette pas pour autant le plaisir, mais considère, contrairement aux hédonistes, que celui-ci n'est pas le bien en soi, mais plutôt une conséquence du bien. « *On trouve [chez les grecs] profondément ancrée, l'idée que le bonheur ne vient pas de la satisfaction d'une série illimitée de besoins. Le bonheur individuel et collectif passe par la*

⁴D. Mercure et J. Spurk (2004), *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Les Presses de l'Université Laval, p15

⁵ Idem p19

⁶ Aristote (1965), *Ethique de Nicomaque*, Paris, Garnier-Flammarion, p. 31.

mesure et le fait que chaque chose soit à sa place »⁷. Divers philosophes contemporains se réclament de cette vision du bonheur, qui est assez proche du concept actuel de sens de la vie. C'est notamment le cas de Paul Ricœur qui qualifie de visée éthique « *la visée de la « vie bonne » avec et pour autrui dans des institutions justes* »⁸.

Le bonheur au travail n'est évoqué, chez les grecs, que pour l'agriculteur. Ainsi schopenhauer, (écrivain du XVII^{ème} siècle) dans « *Les aventures de Télémaque* » fait l'apologie des plaisirs de l'autosubsistance et du bonheur qui résulte de pouvoir satisfaire seul à ses propres besoins.⁹ En ce qui concerne la performance, cela caractérise plutôt le sport et les jeux olympiques, ainsi que le théâtre, mais sans qu'il n'y ait de lien établi avec le travail.

1.1.2. Chez les chrétiens

En ce qui concerne la conception du travail, notre société judéo chrétienne a été fortement marquée par le verset de la Genèse 3.19 : « *Tu mangeras ton pain à la sueur de ton visage jusqu'à ce que tu retournes à la terre, parce que c'est d'elle que tu as été tiré; car tu es poussière et tu redeviendras poussière.* »

Ainsi, l'idée suivante a été largement répandue pendant des siècles : l'homme est chassé du Paradis et condamné à travailler, car il a désobéi à Dieu. Le travail devient donc la sanction du péché.

Mais cette idée n'est-elle pas à nuancer ? En effet il existe un autre verset antérieur à la chute: Genèse 2.15 : « *Et le Seigneur prit l'homme qu'il avait créé et le plaça dans le paradis pour le travailler et le garder* ». Pour Saint Augustin (354-430), philosophe et évêque de la ville d'Hippone en Afrique du Nord, le travail d'agriculteur qu'Adam pratique au paradis est « *une activité exempte du poids de l'effort, répondant à la volonté rationnelle et offrant à l'esprit la délectation des pensées d'en haut* »¹⁰. Le travail n'est donc pas la conséquence du péché originel ; c'est son caractère fatigant et pénible qui est mis en avant. L'homme privé des arbres du paradis, est obligé de tirer sa nourriture du sol en l'arrosant et le labourant péniblement, il la défend des ronces et des épines. Cette réinterprétation ne sera reprise qu'au 16^{ème} siècle par les protestants.

Face à l'aristocratie gréco-romaine qui méprise les humbles travailleurs, Augustin défend toutes les professions, « *quel qu'il soit, celui de ces métiers que les hommes exercent avec intégrité et sans injustice est bon* »¹¹, et reproche aux aristocrates de privilégier l'apparence extérieure (l'honorabilité) à la réalité intérieure (l'honnêteté).

Saint Augustin exhorte les moines qui vivent de la charité publique à travailler. Il réinterprète la Création de la Genèse en montrant Dieu œuvrant comme un grand artisan. Le travail apparaît comme une loi naturelle qui s'impose. Il est considéré « *comme l'instrument privilégié de lutte contre l'oisiveté et la paresse, voire les mauvaises tentations.* »¹² La valorisation du travail est en germe mais n'éclatera qu'au XVI^{ème} siècle.

⁷ D. Méda, (2010), *Le Travail Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Flammarion, p.49.

⁸ P. Ricœur (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 202.

⁹ C. Baudelot, M. Gollac (2003) *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, p23

¹⁰ D. Mercure, J. Spurk (2004), *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Les Presses de l'Université Laval, p39

¹¹ D. Mercure, J. Spurk (2004), *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Les Presses de l'Université Laval, p53

¹² D. Méda, (2010), *Le Travail Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Flammarion, p.57

Par ailleurs, que nous dit la Bible¹³ sur le bonheur ? Le mot n'existe pas en hébreu biblique et est rare dans le grec biblique. La Bible préfère parler de « *vie* » ou de « *joie* ». Dans le Nouveau Testament, l'adjectif grec « *makarios* » est présent à plusieurs reprises, en particulier dans les Béatitudes des Evangiles : « *Heureux ceux qui ont faim et soif de la justice : ils seront rassasiés (...) Heureux ceux qui font œuvre de paix : ils seront appelés fils de Dieu...* ». La Bible ne donne donc pas de conseil pour découvrir le bonheur, mais décrit plutôt une situation déjà existante, résultat d'une conduite conforme à la justice. Avec le christianisme, le bonheur perd donc de son importance. Les biens matériels et l'aventure terrestre ne sont pas jugés essentiels, ce qui est essentiel pour les chrétiens, c'est le salut de l'âme.

1.1.3. Moyen-âge

Il y a toujours une forte emprise de la religion sur les hommes et la société. La conception du bonheur ne change donc pas.

La société idéale autour de l'An Mil s'organise selon trois ordres : les gens de prière, les gens de guerre et ceux qui cultivent la terre. Les professions lucratives sont toujours méprisées, voire interdites. À la campagne, le paysan « *le serf* » est attaché à la terre de son maître et ne perçoit pas de salaire. A la ville, les relations entre maîtres et apprentis sont très réglementées. Seuls les travaux des artisans et des paysans ont de la valeur selon l'idéologie médiévale.

Le travail intellectuel commence à être valorisé grâce aux moines copistes. L'art des manuscrits se développe avec l'art des enluminures et des miniatures afin d'illustrer les textes sacrés.

Aux XII^{ème} et XIII^{ème} siècle se produit une rupture concernant les métiers interdits grâce à Saint Thomas d'Aquin (1225-1274), qui va s'inspirer d'Aristote pour mener une réflexion sur l'échange, le juste prix et le taux d'intérêt. Il veut réconcilier l'activité économique et la morale chrétienne, il est conscient que l'économie ne se développera qu'avec le commerce et l'expansion du crédit. Il va introduire la distinction entre un taux d'intérêt acceptable et l'usure (taux abusif). Un bien pourra être revendu plus cher si une valeur y a été ajoutée, le juste prix doit être trouvé et doit refléter la valeur du bien. Thomas d'Aquin est aussi à l'origine d'une théorie sur les salaires : le juste salaire est celui qui permet à son bénéficiaire d'avoir une vie conforme à sa position sociale. Il doit y avoir une relation correcte entre l'utilité du travail accompli et sa rémunération.

En conséquence, le métier de marchand est toléré, le capitalisme naît en Europe, la représentation du travail se modifie, des inventions vont être développées...

En ce qui concerne la notion de performance, à cette époque, elle est évoquée le plus souvent pour qualifier le matériel de guerre. La performance au travail quant à elle, est évoquée pour les ouvriers d'élite comme les compagnons et les bâtisseurs des cathédrales et des châteaux. L'école n'existait pas, les ouvriers se regroupèrent par métier et créèrent un cadre avec des règles et des valeurs autour des professions, les premières sociétés compagnonniques apparaissaient. Ce cadre s'inscrit dans une dimension identitaire et socialisante de la construction des compétences (individuelles et collectives) des compagnons. Le compagnon qui voulait devenir maître devait faire évaluer sa performance.

¹³J.Briend, (1996), Le bonheur dans la Bible, in H-J. GAgey (dir) Le bonheur, deuxième cycle de théologie biblique et systématique, Paris, Beauchesne, p.53-90.

1.1.4. XVI^{ème} et XVII^{ème} siècle

La renaissance est une période marquée par des bouleversements considérables. De grandes découvertes sont faites, l'imprimerie, la verrerie, les hauts-fourneaux... Les échanges commerciaux se multiplient, les navigateurs découvrent de nouveaux pays, la science fait des progrès considérables, avec Galilée, Newton, Descartes, l'art aussi, les villes se développent, les universités se créent en masse dans toute l'Europe...

Ce mouvement de renouveau s'accompagne d'un enrichissement de l'Eglise. Certains chrétiens indignés veulent revenir aux sources de l'Evangile.

Pour les réformateurs protestants comme Luther (1483-1546) et Calvin (1509-1564), le salut s'obtient grâce à la foi et non par les œuvres que l'homme accomplit.

Calvin réinterprète le verset de la chute dans la Genèse et affirme que « *les hommes ont été créés pour s'employer à faire quelque chose et non pour être paresseux et oisifs* »¹⁴, le travail n'est pas une sanction, c'est une vocation et il met en exergue le travail de Dieu.

Le travail acquiert une dignité et une valeur spirituelle : il n'est plus le seul moyen de satisfaire des besoins, il permet de réaliser sa foi, l'homme participe par son travail à l'œuvre de Dieu. Cela se traduit par une forte valorisation religieuse du travail, le devoir chrétien doit s'accomplir dans le monde laïc et non en retrait de ce monde (critique de la vie monacale). Cela va avoir des conséquences considérables sur l'économie avec la création d'emplois nouveaux.

Pour Calvin, chaque tâche est utile en vue du bien commun, il n'y a pas de hiérarchie des métiers. Réaliser des gains n'est pas un péché, les riches ne doivent pas abuser de leur pouvoir, et doivent utiliser leur argent pour s'occuper des pauvres.

On retrouve ces mêmes idées dans le puritanisme, né en Angleterre, qui associe religion et exercice régulier et discipliné d'une activité où l'efficacité est valorisée. Plus l'individu est zélé dans son travail, plus il est saint. Le modèle de société de castes est rejeté. Ce concept valorisant le travail et remettant en question les riches, les négligents, les paresseux ... séduit les petit-bourgeois, les artisans et les « *farmers* » en passe de devenir entrepreneurs.

C'est Max Weber (1864-1920), sociologue allemand, qui, dans son livre « *Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* », va mettre en exergue ce lien entre certaines conceptions protestantes et l'esprit d'entreprise que l'on retrouve dans le capitalisme. Il va plus loin en disant, au début du XX^{ème} siècle, que « *même si les motivations religieuses particulières des puritains n'étaient plus présentes, le comportement qu'elles avaient contribué à façonner était devenu la norme implicite de l'homme moderne qui se dépensait sans compter dans le travail.* »¹⁵

La religion recule au profit des activités économiques qui acquièrent une qualité morale. Le bonheur se trouve dans l'éducation, la vertu, et le travail. « *...le succès terrestre et matériel mesuré par la fortune accumulée est un signe pour l'homme riche qu'il est sur le droit chemin du salut* »¹⁶.

¹⁴D. Mercure, J. Spurk (2004), Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale, Les Presses de l'Université Laval, p 69

¹⁵Idem D. Mercure, J. Spurk (2004) p 82

¹⁶Idem D. Mercure, J. Spurk (2004) p 265

1.1.5. XVIII^{ème} siècle

Les anglais sont à l'origine de la révolution agricole et de la révolution industrielle. C'est un nouveau monde qui se construit, un monde de modernité. Les hommes s'intéressent aux machines et le travail se voit complètement transformé. On commence à parler de productivité et donc de performance des machines. C'est à cette époque que le mot travail trouve sa définition : facteur de production régi par des règles économiques et juridiques précises visant à une fin déterminée.

Dans son livre « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* », Adam Smith (1723 - 1790), économiste écossais, met le travail en relief. Le travail devient la source de richesse au cœur de la relation production échange de biens, il crée de la valeur. La richesse s'accroît, car la puissance productive s'accroît, ceci grâce à la division du travail. En effet, celle-ci entraîne la spécialisation des tâches et améliore la vitesse d'exécution, elle favorise l'invention de machines, l'amélioration des outils de production... Cette division est ainsi à l'origine des divers métiers et emplois et donc du tissu social de nos sociétés. Mais elle a aussi des effets négatifs puisqu'elle engendre des formes d'aliénation.

Smith défend le libre-échange : en effet l'homme pour améliorer sa situation a un penchant naturel pour l'échange, et un marché étendu et donc sans contrainte incitera à l'échange et sera un progrès pour la division du travail...

Selon Smith, le lien social repose sur 4 piliers¹⁷ :

1. Les hommes ont une tendance naturelle à échanger, ce qui entraîne la division du travail, ils créent du lien social ;
2. La société civilisée est une société de marché caractérisée par l'interdépendance des hommes, le marché contribue à créer l'ordre social, il régule le lien social : tout en poursuivant ses propres intérêts, l'individu sert les intérêts de la société toute entière ;
3. Le marché est un enjeu social où œuvrent des coalitions sociales qui cherchent à modifier les règles du marché à leur avantage ;
4. L'Etat doit avoir un rôle de soutien de la régulation sociale et économique, corriger les déséquilibres du marché.

Le thème du bonheur est important dans la littérature du 18^{ème} siècle.

Rousseau, philosophe du XVIII^{ème} siècle, voudrait retrouver la vertu civique, car elle est le fondement du bonheur et de la liberté. Or, la société de l'époque est basée sur la recherche du profit, la distinction sociale et matérielle. Il veut une existence en harmonie avec la nature. Voltaire, au contraire, prône les raffinements de la civilisation pour augmenter le bonheur et fait l'apologie du luxe et de la légèreté. Le luxe et les plaisirs génèrent les progrès et les découvertes, ils favorisent les arts, c'est-à-dire les esprits fertiles et les œuvres, le goût des voyages chez les hommes.

En ce qui concerne bonheur et travail, « *la majeure partie des philosophes et des écrivains... établissaient des liens plus étroits entre bonheur et travail... Le travail est la justification du bourgeois ...Ce bonheur est éprouvé comme une récompense méritée, justifiée à la fois par la*

¹⁷Idem D. Mercure, J. Spurk (2004) p 133

rectitude de sa vie personnelle, l'honnêteté de son travail et par l'utilité de son rôle dans la société. »¹⁸

Les idées du courant humaniste se diffusent dans toute l'Europe : confiance dans le progrès humain, dans la civilisation, dans la capacité humaine à embrasser la connaissance, à exercer son libre arbitre dans l'action efficace, à être responsable de son devenir, individualisation des comportements. La notion d'individu vient de naître.

1.1.6. XIX^{ème} siècle

Au XIX^{ème} siècle, la représentation du travail est complètement bouleversée, en France et en Allemagne sous l'influence de l'industrialisation et de l'augmentation de la productivité du travail.

« Le travail apparaît d'abord comme le moyen dont dispose désormais l'humanité pour progresser vers le bien-être »¹⁹.

Pour Hegel, philosophe allemand (1770-1831), en utilisant et en transformant la nature, l'homme s'est révélé à lui-même ses capacités, le travail devient une « *liberté créatrice* ». C'est l'activité par laquelle il se différencie de l'animal, le travail c'est l'essence de l'homme. Marx, philosophe, économiste allemand (1818-1883), imagine une société où le travail est central, celui-ci permettant à l'homme de se révéler à lui-même, de révéler sa sociabilité et de transformer le monde. Mais pour cela le travail ne doit plus être aliéné, ce qui doit se traduire par l'abolition du salariat et de la propriété privée. Marx préconise de redonner les outils de production et le fruit de leur travail aux travailleurs. L'homme pourra alors enfin s'épanouir et se réaliser dans son travail. Marx énonce trois qualités relatives au travail « *Plaisir de créer de « l'homo faber », plaisir du contact de « l'homo sociologicus », plaisir de participer, par le travail à une œuvre qui vous dépasse et permet de se réaliser en tant qu'homme et en tant que personne »²⁰*

Mais dans le même temps avec l'industrialisation est né l'exode rural et une transition s'opère entre la société du fermage et celle du salariat. Corrélativement, on observe la misère de la classe ouvrière, les conditions de travail sont inhumaines et la condition de salariat est difficile : toute interruption du travail pour cause de maladie, d'accident, de vieillesse ou de chômage fait basculer l'ouvrier et sa famille dans la pauvreté. On observe l'apparition d'une classe prolétaire lors des révolutions industrielles du XIX^{ème} siècle qui a remis en cause les modes de vie bourgeois.

En 1840, Robert Owen, un industriel socialiste, met en place une évaluation de la performance des ouvriers dans une usine écossaise. Il utilise des réglottes de couleur pour renseigner les salariés sur la qualité de leur performance.

A la fin du XIX^{ème} siècle, le mécontentement de la classe ouvrière est grand. Des patrons, comme Michelin en France, Krupp en Allemagne vont tenter d'instaurer une relation de confiance entre entreprise et salarié, c'est le début du paternalisme. Les patrons vont améliorer les conditions de vie des ouvriers en construisant des logements, des écoles, des

¹⁸ C. Baudelot, M. Gollac (2003) Travailler pour être heureux ?, Fayard, p 21

¹⁹ D. Méda (2010), Le Travail Une valeur en voie de disparition ?, Paris, Flammarion p 99

²⁰ C. Baudelot, M. Gollac (2003), Travailler pour être heureux ?, Fayard, p25

bibliothèques... « *Les politiques paternalistes auront pour vocation de remobiliser la force de travail en favorisant le bien-être des travailleurs* »²¹

1.1.7. XX^{ème} siècle

Autant le 19^{ème} siècle se caractérise par la positivité du travail, le 20^{ème} siècle voit apparaître la fin des illusions, avec dans un premier temps la première Guerre Mondiale, génératrice de production industrielle de mort.

Un ingénieur américain, Taylor, met au point une nouvelle organisation du travail en 1911 afin d'augmenter la productivité. Le travail est découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. L'outillage est utilisé à son maximum, la spécialisation est stricte et les gestes inutiles sont supprimés. Les fonctions de conception, planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale. Les tâches et les rémunérations sont individualisées. Des progrès considérables en matière de productivité sont effectués, mais cette méthode est remise en cause par les salariés qui protestent contre l'appauvrissement des tâches et le client qui veut des biens différenciés...

Taylor avance l'idée que l'évaluation de la performance doit être un instrument rationnel, capable de détecter parmi les salariés ceux qui avaient les capacités physiques et intellectuelles pour occuper efficacement un poste donné. C'est à partir de la 2^{ème} Guerre Mondiale que les psychologues du travail font des recherches et développent des techniques, définissent des critères pour évaluer le travail des individus.

Dans les années 30, initiateur de l'école des Relations Humaines, Elton Mayo (1880-1949) s'intéresse aussi à la productivité et étudie les conséquences des variations des conditions de travail sur le comportement des ouvriers de la Western Electric de Hawthorne, près de Chicago. Il en conclut à l'importance des aspects psychologiques au travail : ambiance, appartenance à un groupe...

Dans les années 70, suite aux deux chocs pétroliers, nos économies européennes sont entrées dans une crise provoquant la récession, des restructurations d'entreprises et l'augmentation très forte du chômage. On a vu et on continue de voir les conséquences dramatiques du chômage : l'atteinte à l'estime de soi, la remise en cause du sentiment d'utilité, du lien social, de l'appartenance à une communauté, de l'identité personnelle et sociale. L'absence de travail est reconnue comme un réel traumatisme.

D'autres phénomènes ont transformé le travail : la mondialisation, la tertiarisation, l'évolution très rapide des nouvelles technologies, le travail féminin, la réduction du temps de travail et corrélativement son intensification.

Ainsi, tout au long du 20^{ème} et 21^{ème} siècle, on observe un essor de la flexibilité à tous les niveaux : contrats de travail, lieux de travail, horaires de travail, au niveau des structures organisationnelles, au niveau des technologies et au niveau de l'individu lui-même. Des statuts précaires et des nouvelles formes d'emploi (entrepreneur) se développent touchant tous les métiers. Le lieu de travail n'est plus unique, on observe que les frontières entre lieux assignés au travail et lieux de loisir tendent à s'atténuer. Dans les années 80, avec la loi Aubry, la

²¹ H. Jorda, Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale, Innovation 2009/1 N°29 p156

réduction du temps de travail est à l'ordre du jour, afin d'apporter une solution au chômage. La contrepartie c'est la flexibilité du temps de travail.

La remise en cause du taylorisme a fait naître de nouvelles organisations du travail : le juste à temps, la qualité, la certification, la normalisation... Finie la spécialisation, sont valorisées l'enrichissement des tâches, l'implication, la polyvalence, la motivation et la mobilité professionnelle. De ce fait, les styles de management, les rapports d'autorité et de pouvoir évoluent ainsi que la communication organisationnelle et le travail collectif.

En matière de technologie, les progrès réalisés sont immenses, grâce à l'informatique et à la robotisation, des opérations diversifiées et complexes peuvent être réalisées en des temps très courts. Plus de 70% des salariés utilisent un écran et un clavier dans leur travail. Ces changements technologiques ont entraîné une dématérialisation du travail, le téléphone et l'ordinateur portables reliés à internet par réseau Wifi semblent apporter de la liberté, puisqu'ils me permettent d'agir et de communiquer partout dans le monde, mais ce sont des outils d'asservissement extraordinaires : je suis constamment relié au travail. Ainsi le travail s'infiltré partout et tout le temps ignorant les frontières spatio-temporelles.

Une autre conséquence est l'intensification du travail. En effet, de plus en plus de professions nécessitent le contact avec les clients, toujours plus exigeants, On observe une pression hiérarchique qui exige toujours plus en matière de disponibilité, de productivité, de discipline, de don de soi... La pénibilité du travail a glissé de l'effort physique vers la charge mentale. La souffrance au travail est une réalité pour beaucoup de travailleurs et devient un sujet d'actualité.

Quelle théorie pour le bonheur au XX^{ème} siècle ?

Le courant de la psychologie humaniste (bastion de la psychologie positive), représenté entre autres par Carl Rogers²² et Abraham Maslow, a mis ce thème en exergue. Pour eux, l'être humain n'est pas d'abord le jouet de ses pulsions internes (psychanalyse) ou des pressions de l'environnement (béhaviorisme), mais un individu désireux de s'accomplir dans l'épanouissement personnel et la relation avec autrui. Pour Maslow, « *la nature humaine est loin d'être aussi mauvaise qu'on l'a pensée. On pourrait dire que Freud a découvert la psychologie pathologique et qu'il reste maintenant à faire la psychologie de la santé*²³ ». Ces auteurs se sont donc particulièrement intéressés aux personnes en bonne santé mentale, en cours de réalisation personnelle.

Et le bonheur au travail ? Pour Hannah Arendt (1906-1975), philosophe, le travail prive l'homme de tout ce qui fait son essence : la pensée, l'action, l'œuvre, l'art. Il ne peut donc pas être heureux.

Selon une étude européenne sur le travail parue en 2008, les français restent très attachés à leur travail²⁴. Lucie Davoine et Dominique Méda montrent que c'est dû à l'importance accordée à l'intérêt intrinsèque du travail, à son sens, à son utilité mais aussi au fort taux de chômage, à l'insécurité de l'emploi ressenti et à la montée des attentes de réalisation dans le travail. Il existe une forte identification au travail. Dans le même temps, les français souhaitent réduire la place du travail dans leur vie... La cause résiderait dans la dégradation des conditions de

²² C. Rogers (2005). Le développement de la personne, InterEditions

²³ A.H. Maslow (1972). Vers une psychologie de l'être, Paris, Fayard

²⁴ L. Davoine, D. Méda (2008), Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?

travail, le sentiment d'insécurité de l'emploi et le désir de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle, la sphère familiale et privée étant aussi pour l'individu un moyen de se réaliser.

Ces derniers mois, l'actualité nous a malheureusement fait part de nombreux suicides liés au travail. Nous ne pouvions pas dans le cadre de notre étude sur le lien entre bien-être et performance au travail, ne pas étudier la souffrance au travail.

1.2. La Souffrance au travail

Nous avons vu dans notre première partie que le travail est lié à la condition de la vie humaine, et qu'il en est une nécessité. La souffrance, elle, est restée longtemps associée à notre labeur quotidien avec l'expérience de la contrainte et de la domination.

Traiter du bien-être, ou du bonheur au travail, interpelle sur la notion de souffrance au travail. Afin d'explorer cette notion, nous allons dans un premier temps, selon les avis philosophiques, voir comment la connaissance de la souffrance peut permettre la prise de conscience du bonheur. Puis nous attacher à l'évolution actuelle de la souffrance au travail, et tenter de déterminer comment ce vrai problème de société impose aujourd'hui une stratégie de recherche du bien-être dans l'entreprise.

1.2.1. La souffrance dans la prise de conscience du bonheur

Comment, par la connaissance de la souffrance, peut-on reconnaître l'absence de souffrance et donc prendre conscience du bonheur ? - Approche philosophique, puis psychologique -

- Portons un regard sur différents courants philosophiques²⁵ au sujet de la recherche du bonheur :

Pour Epicure, le bonheur consiste à ne pas être entièrement satisfait, sans pour autant être en situation de manque. Il ne faut donc pas avoir trop de désir, et surtout ne pas avoir un désir impossible. Pour lui, le bonheur consiste en une attitude de l'esprit à l'égard des événements extérieurs. Le bonheur est l'absence de douleur du corps (anomia) et absence de troubles de l'âme (ataraxia). C'est donc l'absence de peine qui serait une condition minimale du bonheur. En ce sens il conduirait plutôt à l'ascétisme.

Pour Platon le désir est manque, si l'amour est désir, il ne peut donc pas y avoir d'amour heureux.

Dans le christianisme, le bonheur terrestre est illusoire, seuls les malheureux goûteront le bonheur parfait mais dans l'au-delà.

Pour Shopenhauer, plus pessimiste, si le manque disparaît, il n'y a plus de désir et l'on cède à l'ennui. Sa vision est celle d'un balancier qui oscille de la souffrance à l'ennui, la souffrance conduisant au désir de vivre et l'ennui à la privation du vouloir vivre. Vouloir, désirer, c'est aussi manquer donc souffrir, et l'alternance souffrance plaisir, donne selon lui un sens à l'existence et donne la conscience d'exister.

²⁵ Source : www.maphilo.net, Le bonheur - cours de philosophie

Pour les sophistes, le bonheur réside dans un équilibre entre les désirs et les facultés. Il se mesure à la force des désirs et à celle de les satisfaire, ce qui correspond à une intensité du plaisir (hédonisme). Ce à quoi Socrate objecte que les désirs sont insatiables et qu'ils tiennent en leur pouvoir celui qui les éprouve.

Pour Nietzsche, l'intensité du plaisir est proportionnelle à l'intensité de la souffrance endurée. « *La joie est tributaire de la souffrance. La souffrance est partie essentielle de la joie. Quand nous avons faim, songez comme la nourriture nous paraît bonne !* » [Graham Greene] Extrait de *La puissance et la gloire*²⁶.

De l'avis des philosophes, joie et souffrance sont intimement liées et d'une manière plus générale, la vie enracinée dans la souffrance présiderait à toute conscience.

- Portons un regard sur une approche psychologique :

En psychopathologie et psychiatrie, c'est la juxtaposition d'émotions, de comportements positifs et négatifs qui créent l'équilibre car on ne peut pas toujours être heureux, le malheur fait partie de la vie. Les excès dans ces émotions et comportements amenant à la pathologie.

Le malheur participe à l'étude du bonheur en ce que la diminution de l'un augmente l'autre. Ce principe est étudié en psychologie selon trois notions différentes²⁷ :

- La résilience : ou comment accéder à une vie heureuse par une adaptation positive des embûches de la vie (vaincre l'adversité). Cette idée est illustrée par le héros dans les contes et mythes²⁸. Différents facteurs sont facilitant comme, une bonne éducation de qualité, une famille stable, des politiques permettant l'accès universel aux ressources...
- Le bénéfice-finding : ou comment trouver dans la difficulté des bénéfices pour sa vie présente et future, rechercher ce que l'on peut mettre en place pour diminuer les conséquences négatives d'un événement ;
- La croissance post-traumatique : ou comment changer en positif après un traumatisme. A la différence des deux premières notions²⁹, il s'agit d'un changement en profondeur et non d'une simple stratégie de coping.

Pour autant, les traumatismes trop intenses, durant trop longtemps ou prenant un caractère trop particulier vont à l'encontre de l'équilibre. Si la souffrance fait partie de la vie, il ne faut pas en conclure hâtivement que c'est une bonne chose, ni que la souffrance condamne à la souffrance.

Elle peut se traduire en peur, désespoir, inciter à la fuite et la révolte, voire se révéler dans l'humour, l'ironie ou la dérision. « *Rien n'est plus drôle que le malheur* » disait Beckett³⁰. La souffrance peut même susciter l'extase si l'on suit la logique mystique de l'affliction rédemptrice puisque « *Dieu n'habite pas les corps bien portants* » nous dit Hildegarde de Bingen³¹.

²⁶ Source : www.evene.fr, Citations Graham Green

²⁷ R. Gaucher, Bonheur et économie, L'Harmattan, collection l'esprit économique, p 29

²⁸ Campbell (1970)

²⁹ Le coping définit l'ensemble des processus qu'une personne met entre elle et un événement perçu comme menaçant pour en diminuer les conséquences

³⁰ Source www.evene.fr - citations Beckett

³¹ Source : www.gbrulotte.com/.../souffranceslitterature.xhtml - Souffrance et littérature - article Gaetan Brulotte,

Le sportif qui va au bout de l'effort, de l'épuisement et de la douleur, marque par sa réussite, une victoire puisée au-delà de lui-même. C'est la souffrance comme moyen d'atteindre des plaisirs supérieurs. Totalement acceptée, et endurée avec courage et condition sine qua none de la réussite. Il peut alors se laisser aller à cette libération d'endorphines qui transforme la douleur en bien-être.

L'écrivain, lui, en trouvant l'inspiration transforme la souffrance en bonheur voire en jouissance. C'est son triomphe sur l'angoisse de la page blanche. C'est la joie et la fierté du travail bien accompli. Mais combien d'auteurs se plaignent des souffrances imposées par leur art mais s'acharnent à continuer ? On peut aimer prolonger le désir, l'entretenir ou le retarder mais avec la certitude de le combler un jour, sinon on tombe dans une autre version du plaisir : le masochisme.

Au regard de la littérature, si la connaissance de la souffrance permet une prise de conscience du bonheur, elle peut être destructrice ou formatrice. Chacun écrit sa version et en tire ou pas sa leçon de vie, l'objectif dans l'idéal restant de transformer une faiblesse en force.

1.2.2. L'évolution de la notion de souffrance au travail

La nature de la souffrance au travail a changé en même temps que la nature du travail a changé.

La civilisation des métiers a permis une valorisation du travail extraordinaire par l'expertise, le savoir-faire, la recherche de la perfection, la reconnaissance, la tradition des chefs d'œuvres. Aujourd'hui, la production se fait par des machines même s'il reste des métiers nobles, c'est le passage de la civilisation des métiers à la civilisation des fonctions. Cela modifie profondément l'image de l'individu dans sa relation au travail. On lui explique que toute sa vie, il devra changer de fonction avec une mobilité permanente.

Il n'y a plus de transmission du savoir. Les jeunes ont une connaissance des machines d'emblée que n'ont pas les anciens et la hiérarchie n'est plus justifiée dans la transmission du savoir. Cette absence de transmission du savoir est même inscrite dans l'organisation du temps de travail d'une vie : on rentre tard dans le travail, (28-29 ans) on en sort assez tôt (55-60) la vie au travail est très dense, il n'y a plus de place pour la période exaltante de l'apprentissage du métier, ni pour celle du maître qui transmet. Ces deux périodes sont écrasées par la courte période où l'on travaille de manière intense.

notre société moderne se déshumanise, on améliore les communications de manière stupéfiante (internet) et on n'améliore pas nos relations.

Enfin, la mondialisation avec ses fusions, ses développements technologiques, ses coupures budgétaires a bouleversé les modes de production et les rapports sociaux au travail. Les privatisations et les décentralisations génèrent de l'insécurité au travail. La chasse aux erreurs, les contrôles accrus et la baisse d'autonomie, nuisent à la capacité au travail des individus. Cela génère un mal être professionnel qui se traduit par une souffrance psychologique plus grande qu'avant. Le stress professionnel (le plus fréquent des risques psychosociaux³²) remplace la souffrance physique et apparaît depuis une dizaine d'années comme l'un des nouveaux risques

³² Stress, harcèlement moral, violence, suicide, dépression...

majeurs auquel les organisations et entreprises, quelle que soit leur importance, doivent faire face.

Les études de Karasek³³ ont montré que certains éléments de l'organisation peuvent être source de problème de santé mentale : une demande excessive de travail, accompagnée de peu d'autonomie, et de soutien social est liée à un risque accru de problèmes de santé mentale et de troubles cardiovasculaires.

Le stress³⁴ touche l'ensemble des sociétés industrielles modernes. Il a des conséquences sur la qualité de vie au travail et les performances (individuelles et collectives) avec des répercussions sur la santé. Il a par ailleurs un coût économique important³⁵ : augmentation de l'absentéisme (maladie), renouvellement prématuré du personnel, départs à la retraite pour raison de santé, baisse de production et de qualité, litiges salariés/employeurs, mouvements sociaux... L'impact est considérable tant dans la détresse que dans la perte de performance et de motivation. La charge mentale du travail augmente pour aboutir à un épuisement professionnel.

La santé au travail est elle, définie comme un état complet de bien-être physique, mental et social, et non pas seulement comme un état consistant en une absence de maladie ou d'infirmité (constitution de l'OMS, arrêt Jaeger du 9/9/2003).

On identifie des « *stresseurs* » plus fréquemment retrouvés³⁶ :

- **Liés au contenu du travail** par sa pénibilité physique ou mentale, sa charge de travail, les responsabilités et risques d'erreurs possibles, les difficultés de décisions...
- **Liés au contexte de travail** par ses changements d'organisation, PSE, fusions, nouvelles technologies... avec les incertitudes provoquées par les évolutions accélérées qui rendent prévisions et organisation impossibles, qui augmentent les difficultés d'adaptation à la nouveauté ou la projection vers l'inconnu ;
- **Liés à l'individu** par une « *non adéquation* » des compétences au poste, par une frustration matérielle (salaires, carrière), par une frustration psychologique (manque de reconnaissance) ou liée aux changements (déceptions et deuils à faire de certaines situations et activités) ;
- Par des relations interpersonnelles tendues lors de situations de crise, les marges de manœuvre parfois faibles et le sentiment d'échec quand il n'y a pas le retour attendu en face des efforts fournis ou sacrifices consentis (diminutions de salaires, utilisation de RTT au lieu de périodes chômées...);
- A cela rajoutons, les stresseurs liés aux difficultés relationnelles avec sa hiérarchie (fortes exigences, harcèlement, manque de disponibilité...), ses pairs (compétition, mauvaise ambiance, absence de solidarité...), avec les individus sous responsabilité ou en externe avec des clients ou du public (incivilités, agressivité, violence...).

³³ Karasek et al.,1981 ; Karasek et Thorell,1990

³⁴ « Etat accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant » définition selon l'accord européen sur le stress d'octobre 2004, revu en juin 2008, et mai 2009.

³⁵ Le stress au travail aurait coûté en France de 1,9 à 3 milliards d'euros en 2007, en incluant les "dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés", selon une étude publiée le 07-01-2010 par l'INRS et Arts&Métiers Paris Tech, qui ont croisé des données macroéconomiques, issues de la comptabilité nationale ou des comptes de santé publique, et des études épidémiologiques sur une population active de 27,8 millions de personnes, source :www.france24.com/fr/20100107-leco-stress-travail-19-3-mds-deuros-France-2007-tube

³⁶ Extrait du tableau des principaux stresseurs professionnels –Revue Droit Social, N°12 décembre 2004

Dans un rapport de février 2007 sur la santé et la sécurité au travail la commission européenne souligne que la souffrance au travail est un problème prioritaire et alerte sur l'ampleur grandissante du mal être. L'OMS estime que d'ici 2020, la dépression deviendra la principale cause d'incapacité au travail.

On peut penser que l'apparition depuis 2002³⁷ de réglementations est le reflet d'une prise de conscience sociétale et démontre une tentative de prise en compte de la relation humaine ainsi que de la condition de la personne au travail.

1.2.3. La stratégie de recherche du bien-être au travail

« Le travail est-il synonyme de bonheur ou de souffrance ? »

Dans une étude de l'Insee (1997)³⁸ menée auprès de 6000 personnes, le travail arrive en deuxième position comme condition du bonheur après la santé mais avant la famille, l'argent et l'amour. Le travail est considéré comme une condition essentielle au bonheur. C'est un facteur d'épanouissement, de reconnaissance sociale, d'émancipation et d'ouverture aux autres.

Une autre réponse à cette question, consiste à supposer qu'il en va du travail comme de toutes les composantes du bonheur : c'est son absence qui en fait le mieux mesurer la valeur, et cela d'autant plus que cette absence est subie. C'est ce que nous retrouvons aujourd'hui, dans un contexte économique de mondialisation, avec intensification du travail. L'apparition d'un chômage de masse alimente le désespoir social. Chacun s'accroche à son travail avec la peur de le perdre car l'absence de travail est aujourd'hui une cause de grande souffrance.

Les tendances actuelles montrent que la souffrance ou le stress au travail sont souvent cachés et liés à des vitesses de changement inadaptées ou à des transformations de la réglementation sociale. Ces effets sur la santé peu évidents à évaluer sont cependant bien réels (troubles musculo-squelettiques, risques différés, risques psychosociaux).

Notre société change et nous incite à développer une approche volontariste et responsable avec en support le cadre du droit du travail visant à agir sur les aspects de sécurité et de santé mentale des salariés. Les politiques de prévention actives influent directement sur la réduction des coûts dus à l'absentéisme, diminution de la rotation du personnel, satisfaction plus élevée des clients, augmentation de la motivation et engagement du salarié, amélioration de la qualité et meilleure image de l'entreprise (mais seules 33% des entreprises se sentiraient concernées par le stress au travail³⁹).

L'entreprise n'a pas pour valeur le bonheur. Sa contrainte première est sa survie ainsi que le maintien de sa compétitivité. L'entreprise a-t-elle intérêt à avoir un employé heureux ? Lyubomirsky, King et Diener (2005) ont démontré une relation entre bonheur et succès personnel, tant dans le monde du travail que sur un plan personnel. Si le bonheur favorise la performance, on peut considérer favorablement la recherche du bonheur au travail pour améliorer la performance.

³⁷ Annexe X : Focus sur la réglementation

³⁸ Enquête INSEE 1997 « Travail et mode de vie »

³⁹ Sondage IFOP, groupe Médéric-Malakoff ; 2007

La qualité de vie au travail, loin de menacer l'entreprise, apparaît comme essentielle à sa performance et à son développement durable. Le progrès économique n'est donc pas antinomique du progrès social mais il apparaît vital que l'individu trouve sa place dans l'entreprise car c'est là, sa meilleure source de motivation. Les conditions de travail et le mode de management jouent un rôle majeur dans la prévention au même titre que le maintien du lien social dans l'entreprise.

Et devant des attentes fortes (croissance, rentabilité, actionnariat) et une tolérance faible (vision sociétale qui refuse la souffrance au travail), la santé au travail ainsi que le bien-être au travail apparaissent comme des enjeux majeurs de ce XXI^{ème} siècle.

2. Les concepts du bien-être et de la performance

Nous allons à présent particulièrement nous intéresser aux concepts qui sont au cœur de notre sujet : bien-être et la performance.

2.1. Le concept du bien-être

Selon Martin Seligman, Directeur du Centre de Psychologie Positive à l'Université de Pennsylvanie, « nous connaissons peu ce qui donne de la valeur à la vie et ceci vient du fait que, depuis la Seconde Guerre mondiale, les recherches se concentrent sur la réparation des dommages au sein d'un modèle du fonctionnement humain, celui-ci axé sur la maladie »⁴⁰. Il évoque ainsi la tendance des chercheurs passés à porter leur attention de manière presque exclusive, sur les pathologies, négligeant ainsi l'individu et les groupes épanouis.

Mais la tendance commence à s'inverser et nous pouvons lire dans la littérature de plus en plus d'articles et de livres concernant le bien-être. Ainsi, les notions qui y sont apparentées, comme le bonheur, la qualité de vie, la satisfaction dans la vie connaissent un intérêt scientifique jamais vu. En effet, l'évolution des attentes liées au travail, couplée à l'intérêt grandissant pour les notions entourant l'épanouissement personnel, a participé dans les années 1960 à l'augmentation de l'intérêt académique pour le sujet⁴¹. C'est avec ces constatations que l'on peut comprendre l'émergence de la psychologie positive. En effet, dans un climat social d'émancipation, il était de plus en plus nécessaire d'orienter les recherches vers la compréhension de la norme plutôt que celle de l'exception, les recherches traditionnelles en sciences humaines s'arrêtant prioritairement aux dimensions négatives de l'agir humain (exemple : dépression, anxiété, agressivité).

Aujourd'hui, la littérature s'intéressant au bien-être est donc fortement variée. Elle nous apparaît également très dispersée, mêlant souvent les différentes notions entre elles.

Par exemple, la notion de qualité de la vie définie par l'Organisation Mondiale de la Santé implique le bien-être sous différents points de vues, soit psychologique, social et physique, englobant ainsi ces notions sous une seule définition : « c'est la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ». La notion qualité de vie définit donc la santé comme un état complet de bien-être physique, psychologique et social. La qualité de vie serait un concept composé de multiples facettes au-dessus des autres concepts. La notion de satisfaction dans la vie, quant à elle, se détermine par « l'évaluation générale des conditions de vie d'un individu. La comparaison entre les aspirations d'une personne et ses réalisations permet d'évaluer la satisfaction de vie d'un individu »⁴².

⁴⁰ M. Seligman, T.A. Steen, N. Park, C. Peterson (2005), Positive psychology progress. Empirical validation of interventions, *American Psychologist*, 60 (5), 410-421

⁴¹ E. Gosselin (2005), Contribution à une synthèse des connaissances sur la satisfaction dans la vie : regard psychologique sur une réalité plurielle, *Revue de l'Université de Moncton*, p.131

⁴² P. Voyer et R. Boyer (2001), Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, *Santé Mentale au Québec*

La notion de bonheur amène un construit quelque peu différent et se définit comme étant « *une évaluation affective et subjective de la qualité de vie. Le bonheur est vu comme étant transitoire, susceptible de changer à court terme. Le bonheur se mesure par le sentiment de bien-être (heureux ou malheureux) et l'humeur (joyeux, triste et neutre).* »⁴³

Mais ces définitions sont loin de faire l'unanimité, car plusieurs chercheurs ont constaté que les concepts de qualité de vie, de bien-être subjectif ou psychologique, de la santé mentale, du bonheur, de la satisfaction dans la vie,... sont utilisés de manière interchangeable sans respect pour leur signification conceptuelle respective. Ils sont « *autant d'étiquettes utilisées afin de décrire une réalité analogue, quoique possédant certains particularismes.* »⁴⁴

Cette dispersion s'explique de deux manières :

- Les termes disciplinaires varient en fonction du domaine scientifique des divers intervenants ;
- Cette variation terminologique pourrait provenir des différentes vagues de recherches ayant alimenté l'évolution des connaissances sur le concept.

Cette dispersion explique les résultats d'une analyse qui visait à étudier les résultats de recherches empiriques faites sur ces différentes notions. Ces résultats indiquent que les réponses aux questions sur la satisfaction, le bonheur ou les sentiments de joie et de bien-être sont souvent corrélées⁴⁵.

Pour ces raisons et pour les besoins de notre mémoire, nous avons choisi de considérer le « *bien-être* » comme un phénomène vécu par une personne qui semble bien dans sa peau, heureuse et qui s'adapte aux changements. Ce phénomène est en effet celui que les chercheurs cherchent à étudier en utilisant l'un ou l'autre des concepts susmentionnés⁴⁶. Nous admettons bien évidemment des différences conceptuelles entre les différentes notions, mais dans le cadre de notre mémoire, elles ne sont pas significatives.

Nous allons, dans le chapitre suivant, vous expliquer comment le concept du bien-être s'est peu à peu construit. Et ensuite, fort de ces explications, nous allons vous dépeindre les principales théories du concept.

2.1.1. L'historique des apports théoriques

Il y a plusieurs grands moments dans l'élaboration des paramètres du bien-être⁴⁷.

De 1930 à 1940. Sans pour autant parler de « *plaisir* » au travail, la question des émotions apparaît dès les premiers travaux du courant des Relations humaines⁴⁸, durant les années trente, sous d'autres termes. Dans la logique des sentiments, présentée par Roethlisberger et Dickson, dans l'ouvrage le plus célèbre de ce courant, la performance des employés étaient déjà reliée à

⁴³ Idem P. Voyer et R. Boyer (2001)

⁴⁴ Idem P. Voyer et R. Boyer (2001)

⁴⁵ R. Boarini, A. Johansson et M.M. D'Ercole (2006), Alternative Measures of Well-Being, Economics Department Working Papers

⁴⁶ Idem P. Voyer et R. Boyer (2001)

⁴⁷ L. Bouffard (1997), Variations sur le thème du bonheur. Un complément. Revue Québécoise de Psychologie

⁴⁸ Jean-François CHANLAT, Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle, Travailler 2003/1, n°9, p.113-132

des aspects que l'on qualifierait aujourd'hui d'émotionnels. A la même époque, quelques chercheurs, comme Munsterberg, ont mis aussi l'accent sur la joie au travail (1912).

De 1940 à 1960. Au cours des années quarante et soixante, la morale devient un concept très en vogue auprès des psychologues industriels. Toutefois, Fineman souligne la signification particulière de cette notion. Elle renvoyait au degré d'attachement et au sentiment d'appartenance sociale d'une personne et son degré d'implication par rapport à la tâche collective et à l'esprit de groupe (1996).

De 1960 à 1970 représentent les années d'apparition du concept sous la terminologie du bien-être et de satisfaction dans la vie. Les auteurs de l'époque, comme Bradburn, Cantril, Neugarten et Wilson tentèrent d'identifier les contours de la notion en se concentrant sur les aspects conceptuels (exemple : portée définitionnelle) et opérationnels (exemple : outils et méthodes d'investigation). Les recherches effectuées permettront d'identifier :

- Les paramètres objectifs : variables environnementales et socio-biographiques ;
- Les paramètres subjectifs : processus cognitifs et perceptuels.

Ceux-ci peuvent être à l'origine des différences interindividuelles et temporelles de la satisfaction et du bien-être dans la vie.

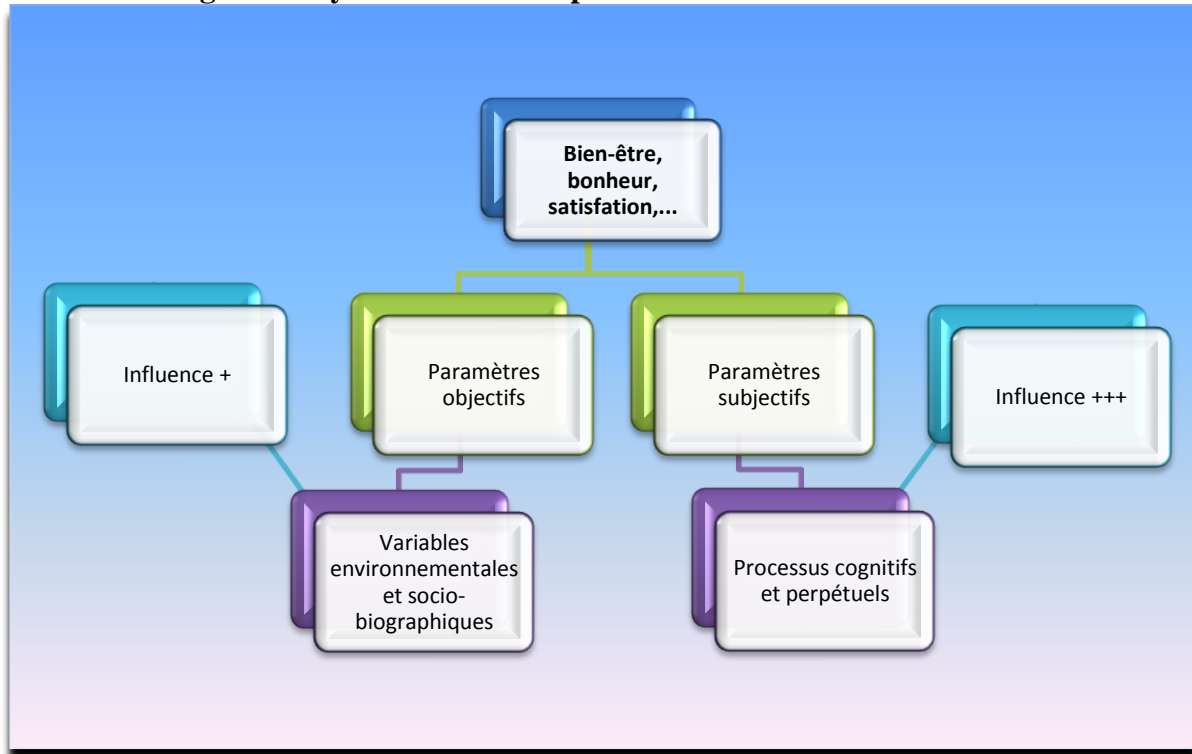
De 1970 à 1980. Dans cette période, concentrée autour des années 1970, les chercheurs approfondiront les relations mises à jour et concluront, par l'entremise de plusieurs recherches, que les facteurs objectifs n'ont que peu d'incidence sur le bien-être. Ces résultats amèneront plusieurs auteurs à s'éloigner des concepts de satisfaction et de bien-être. Ils s'intéresseront alors à la notion plus perceptuelle de bien-être subjectif, qui deviendra leur objet d'étude. La dimension subjective deviendra donc centrale dans les recherches, remplaçant les facteurs objectifs, ceux-ci étant considérés trop restrictifs et ayant trop peu d'influence.

Au cours des années **1980 et 1990**, apparaissent des travaux sur les émotions positives. C'est ainsi que certains auteurs se sont intéressés au plaisir au travail (Abramis, 1987), à la fierté (Frese, 1990), à l'amélioration des conditions physiques de travail, à la transformation de la culture ou à l'amélioration des communications (Argyle et Martin, 1991) afin d'instiller un sentiment de joie au travail. Certains vont même jusqu'à déclarer que l'amour, l'empathie, l'enthousiasme sont des conditions sine qua non du succès et de l'excellence organisationnelle (Paters et Austin, 1985).

Les **années 1990** seront marquées par les interrogations sur la qualité de vie. Le concept de qualité de vie se veut plus multidisciplinaire. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il intègre divers champs des sciences sociales et correspond à un état complet de bien-être physique, psychologique et social, mettant donc à contribution les sciences médicales et sociales. Il n'existe néanmoins pas de consensus sur sa définition exacte et il est encore difficile de décrire concrètement ce qu'est la qualité de vie. Les recherches sont donc encore tâtonnantes, mais considérées néanmoins comme prometteuses⁴⁹.

⁴⁹ Idem E. Gosselin (2005)

Figure 1 : Synthèse des concepts entourant la notion de bien-être



Cette historicité nous éclaire sur l'évolution des concepts et le positionnement des théories, mais elle demeure néanmoins superficielle. En effet, nous avons observé que la littérature actuelle est loin d'être aussi scindée que le présente la figure 1, et qu'aucun consensus ne prédomine. Et comme nous l'avons mentionné plus haut, « *bien que des efforts de distanciation soient faits, les termes similaires au terme du bien-être sont le plus souvent utilisés dans un esprit synonymique, impliquant ainsi, la coexistence de plusieurs théories*⁵⁰. »

2.1.2. Les différentes théories du bien-être

C'est par le biais de la psychologie positive que nous allons apporter une vision d'ensemble des différentes théories entourant le bien-être. La psychologie positive est « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions »⁵¹. Cette définition indique qu'il s'agit de la quête de l'épanouissement et du développement personnel, en impliquant les relations interpersonnelles, les questions sociales et voire politiques. Ainsi, la psychologie positive peut tout aussi bien concerner l'épanouissement des élèves d'un collège, les bonnes relations au sein d'une équipe de travail ou encore le mode de communication entre diplomates élaborant un traité de paix⁵². Vous trouverez en annexe 2, une liste, non exhaustive, des thèmes abordés par la psychologie positive, en fonction de ces trois niveaux.

Afin de répertorier les principales théories s'attardant à expliquer le bien-être, nous utiliserons la classification proposée par Bouffard⁵³. Cette classification n'est pas exhaustive, mais elle distingue néanmoins les théories ayant une grande amplitude explicative et une prégnance dans la littérature.

⁵⁰ M. Bruchon-Schweitzer (2002), Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes. Paris, Dunod

⁵¹ S.L. Gable et J. Haidt (2005), What (and why) is positive psychology?, Review of General Psychology

⁵² Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Psychologie_positive

⁵³ Idem L. Bouffard (1997)

En ce sens, deux catégories de théories sont distinguées, soit :

- Les théories générales : des conceptions intégratives, s'intéressant principalement à l'articulation globale du bonheur ;
- Les théories dites particulières : de portée plus limitée, démystifiant davantage des aspects précis du bien-être plutôt que son essence fondamentale.

A. Les théories générales

Les notions de bien-être subjectif et de bien-être objectif se veulent étroitement liées, mais présentent néanmoins quelques différences conceptuelles. Nous allons vous présenter ci-dessous ces deux notions, en mettant en avant leur construit théorique spécifique.

a. Les théories ascendantes (bien-être objectif)

Les théories ascendantes stipulent que le bonheur provient du bien-être éprouvé dans les différentes sphères de la vie ou des affects positifs associés aux événements de la vie. Le bonheur global correspondrait à l'addition de « *petits bonheurs* ». Dans cette conception, l'individu est considéré comme une « *table rase* » influencé par son environnement. Il emmagasine ainsi une réalité qui est vécue de manière objective. Dans ce contexte, le bien-être n'est que la somme des aspects positifs et des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne. Ainsi, ce sont les événements présents dans les diverses dimensions de la vie de l'individu (familiale, professionnelle, amicale) qui composent, par addition, le niveau de bien-être qu'il ressent. Cette théorie porte l'étiquette ascendante, puisque le bien-être dans la vie tire sa source des sous-satisfactions par lesquelles elle est entièrement déterminée.

b. Les théories descendantes (bien-être subjectif)

La théorie descendante propose un concept qui suit une logique inverse. Le niveau de bien-être ressenti aura une répercussion sur l'ensemble des sphères de la vie. L'individu ne sera plus passif dans l'interprétation de sa réalité, et deviendra un filtre interprétatif de son environnement. Les théories descendantes présument donc que les gens ont une prédisposition à interpréter les événements de la vie d'une façon positive ou négative. Il y aurait ainsi des caractéristiques constantes de la personnalité qui influencerait l'évaluation de notre bien-être. En d'autres termes, ce ne serait pas le bien-être au travail qui contribuerait au bien-être global, mais le bien-être global qui rendrait l'individu heureux dans son travail.

Il est possible d'identifier les diverses dimensions du bonheur subjectif. Celui-ci se fragmente en 2 courants théoriques, représentant des dimensions distinctes et un troisième, suivant une approche intégrative des deux concepts :

- La dimension affective ou dimension hédonique ;
- La dimension cognitive ou dimension eudémonique ;
- Intégration des conceptions hédonique et eudémonique.

Dimension affective ou dimension hédonique. L'étude contemporaine du bien-être dans une perspective hédonique a vu le jour dans les années 1950, dans le cadre d'un courant de

recherche cherchant à mesurer la qualité de vie d'un point de vue subjectif⁵⁴. La notion de bien-être psychologique a toutefois principalement été mise en valeur par Diener dans les années 1980, qui a répandu l'usage du terme bien-être subjectif, souvent utilisé de façon interchangeable avec le terme bonheur, afin de décrire ce champ d'études⁵⁵. Ainsi, le bien-être, selon une approche hédonique, renvoie à la satisfaction de nos attentes dans les différentes sphères de notre vie, et aux émotions plaisantes ressenties de ce fait. Dans ce sens, le bien-être se compose de la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives.

Dimension cognitive ou dimension eudémonique. La notion de bien-être psychologique de nature eudémonique, a vu le jour dans les années 1980 avec les théories cliniques du développement adulte et de la psychologie existentielle⁵⁶. Le bien-être eudémonique fait référence aux notions de réalisation de son plein potentiel et d'autodétermination⁵⁷. Selon ce courant, c'est le fait de vivre en accord avec soi-même et ses valeurs qui sont au cœur du bien-être. Fortement influencé par les travaux de Ryff, le bien-être est généralement lié aux concepts d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, de but et de sens dans la vie, de croissance personnelle.

Intégration des conceptions hédoniques et eudémoniques. Il existe un débat qui vise à identifier laquelle des approches, hédonique ou eudémonique, correspond le plus à la réalité. En réponse aux discussions, certains soutiennent qu'il serait bien de concevoir le bien-être comme un construit multidimensionnel incluant les deux dimensions⁵⁸. C'est en appui à cette proposition, Diener et ses collaborateurs⁵⁹, reconnaissent que le bien-être subjectif est un élément essentiel du bien-être, puisque les affects positifs et la satisfaction dans la vie (dimension hédonique) découleraient de manifestations eudémoniques telles qu'avoir des relations interpersonnelles positives ou avoir des buts significatifs pour soi. Dans ce sens, des recherches démontrent que le bien-être hédonique est corrélé de modérément à fortement au bien-être eudémonique, mais que des investigations empirique s'avère encore nécessaire avant de pouvoir prendre une position claire sur la question⁶⁰.

B. Les théories particulières

Les théories particulières sont complémentaires aux théories générales. Elles se veulent moins hostiles et proposent une compréhension plus ciblée du bien-être.

Théorie de l'adaptation. Plusieurs théories ne sont pas incluses dans le schème mentionné ci-dessus. Ainsi, la théorie de l'adaptation, a été mise en avant par Brickman et al. (1978)⁶¹. Elle suppose que les gens s'adaptent aux événements, qu'ils soient heureux ou malheureux, de sorte que ceux-ci ont un impact de courte durée sur le bonheur.

⁵⁴ V. Dagenais-Desmarais (2010), Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal

⁵⁵ R.M. Ryan et E.L. Deci (2001), On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*

⁵⁶ Idem V. Dagenais-Desmarais (2010)

⁵⁷ C. D. Ryff et B. Singer (1998), The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28

⁵⁸ Idem R.M. Ryan et E.L. Deci (2001)

⁵⁹ E. Diener, E.M. Suh, R. E. Lucas, et H. L. Smith (1999), Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302

⁶⁰ A. S. Waterman, S. J. Schwartz et R.Conti (2008), The implications on two conceptions of happiness (hédonic enjoyment and eudaimonia), for the understanding of intrinsic motivation, *Journal of Happiness Studies*

⁶¹ P. Brickman, D. Coates et R. Janoff-Bulman (1978), Lottery winners and accident victims : Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917-927

Les théories des standards impliquent, par le biais d'une évaluation, une comparaison entre un état actuel et un standard donné. Ce standard peut être :

- Une comparaison sociale avec autrui ;
- La différence entre but visé et but atteint, influée par le niveau d'aspiration ;
- La façon d'interpréter un événement par rapport au contexte, celui-ci créé par l'ensemble des expériences de l'individu.

La théorie des buts est très proche des conceptions précédentes et souvent incluse parmi elles. Elle prend racine dans les anciennes théories des besoins et propose que l'individu est heureux s'il peut satisfaire ses besoins et réaliser ses buts (ceux-ci pouvant être établis à partir des besoins, des valeurs ou des normes sociales)⁶². Les versions de cette approche sont nombreuses, mais on admet généralement que le bonheur dépend de l'intégration harmonieuse des buts, de leur réalisation ou du progrès vers cette réalisation⁶³.

Les théories cognitives mettent en évidence l'influence de variables diverses sur le bien-être⁶⁴. Bien que disparates, chacune de ces théories aborde le bien-être en fonction de la transformation de l'information objective en réalité subjective via les opérations mentales :

- Des inférences causales des émotions en général et de l'estime de soi en particulier sur le bien-être ;
- De l'évaluation cognitive des difficultés en vue de les affronter efficacement et de favoriser ainsi le bien-être ;
- De l'évaluation cognitive de ses performances et de ses compétences, ce qui procure un sentiment d'efficacité personnelle et de bien-être psychologique ;
- Des processus cognitifs divers qui médient l'effet des événements sur le bien-être psychologique ;
- Des représentations ou projections de soi dans le futur, projections dont la réalisation procure du bonheur (comme nous l'avons mentionné à propos des buts).

2.1.3. Du bien-être général au bien-être au travail

Nous avons décrit plus haut les différents concepts liés au bien-être. Ces concepts concernent le bien-être en général et ne le positionne pas dans l'une ou l'autre des sphères de notre vie. En effet, de grands courants de recherche se sont consacrés à la compréhension du bien-être psychologique global, mais le bien-être psychologique au travail s'est vu accorder très peu d'attention⁶⁵. Dagenais-Desmarais précise que *« puisqu'il a souvent été présenté comme un trait stable à travers les domaines de vie, le bien-être a plutôt été étudié jusqu'à ce jour comme un construit générique, et non pas comme un construit rattaché à un domaine de vie spécifique tel que le travail. »*

Selon Dagenais-Desmarais (2010), seul trois modèles tentent de conceptualiser le bien-être psychologique au travail :

⁶² A. Maslow (1954), *Motivation and personality*. New York : Harper and Row

⁶³ L. Bouffard (1997), Numéro spécial : le bonheur. Variations sur le thème du bonheur. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 18, n° 2

⁶⁴ Idem L. Bouffard (1997)

⁶⁵ V. Dagenais-Desmarais, *Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

- Un modèle heuristique de la santé organisationnelle, conçoit bien-être psychologique au travail comme étant un amalgame de moral, de détresse et de satisfaction au travail ;
- Un autre courant conceptualise quant à lui le bien-être psychologique au travail en termes affectifs, à travers cinq continuums : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité ;
- Enfin, un autre courant décrit le bien-être au travail comme étant une notion incluant à la fois les symptômes médicaux physiques et psychologiques au travail, les expériences de vie générales (bonheur, satisfaction dans la vie,...) et les expériences reliées au travail (satisfaction au travail, attachement au travail,...).

Or, du fait que ces définitions intègrent à la fois des composantes positives et négatives, elles s'apparentent plus à la définition de la santé psychologique qui est reconnu comme englobant plus l'absence de détresse psychologique, atteignant un seuil clinique ou non, que la présence de bien-être psychologique.

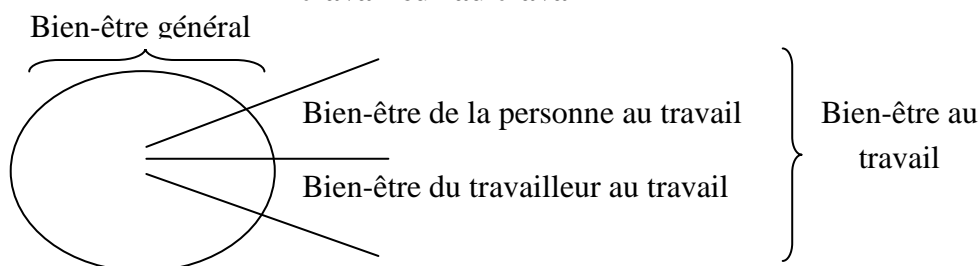
Malgré le manque de précision sur le concept de bien-être psychologique au travail, nous pouvons néanmoins tenter d'articuler la notion avec celle du bien-être en général.

Il est facile d'admettre que le bien-être général d'une personne puise son origine dans les différentes sphères d'activité de sa vie, comme la famille, les amis, les activités sportives et le travail. Ce dernier représente donc une source d'influence parmi d'autres sur le bien-être général.

Également, une autre distinction qu'il est important de prendre en compte est la différence entre les notions de bien-être de la **personne** au travail et la notion de bien-être du **travailleur** au travail.

- Le bien-être de la personne au travail : implique l'hygiène, la sécurité, la santé, l'embellissement des lieux de travail,... ;
- Le bien-être du travailleur au travail : implique la prise en compte de la spécificité de la tâche.

Figure 2 : Distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail



Source : N.Robert (2007), Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles, INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité, p.7

A. Le concept du bien-être au travail aujourd'hui

Il se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents.

La notion de bien-être au travail regroupe : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, le travail (stress), l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise matière d'environnement.

Le concept de bien-être est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus exigences vis-à-vis des salariés.

Nous avons dans un premier temps distingué le bien-être général du bien-être au travail, nous allons dans un second temps distinguer les plusieurs acceptions du bien-être au travail que sont :

- La santé ;
- La qualité de vie au travail ;
- Le bien-être subjectif.

B. L'historique

C'est dans les années 70 que la notion de qualité de l'emploi et du travail est évoquée pour la première fois en France. L'objectif est alors de chercher à développer des modes d'organisation du travail innovants capables de concilier l'efficacité et l'intérêt du travail pour accroître à la fois la satisfaction professionnelle des salariés et la performance des entreprises⁶⁶.

La notion de qualité de l'emploi réapparaît aux sommets européens de Lisbonne en 2000 et de Laeken en 2001 qui formulent dix objectifs dans le domaine de la qualité du travail :

- Satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur emploi ;

⁶⁶ Source : ANACT

- Éducation et formation tout au long de la vie ;
- Égalité entre les femmes et les hommes ;
- Non-discrimination ;
- Baisse de la fréquence des accidents du travail, des maladies professionnelles et du stress professionnel ;
- Appui à la mobilité professionnelle et géographique ;
- Insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée ;
- Equilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- Dialogue social et participation des travailleurs à la vie de l'entreprise ;
- Accroissement de la productivité et du niveau de vie.

Ces objectifs sont complétés en 2002 par la Commission Européenne dans le cadre de la stratégie européenne santé et sécurité au travail qui vise le « *développement d'une culture de prévention et une approche globale du bien-être au travail* ».

Loin de s'opposer à la compétitivité des entreprises, la qualité de vie au travail est au contraire essentielle pour le développement durable et l'innovation.

C. L'approche globale et intégrée du travail

La santé constitue le socle de la qualité de vie au travail, dans son acception la plus large, telle que définie par l'OMS : « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité* ».

Au-delà, la qualité de vie au travail doit être mesurée à l'aune de l'épanouissement personnel qu'elle est capable d'engendrer, depuis la conciliation des temps de vie, en passant par le développement des compétences, des capacités relationnelles, de la créativité ou de la connaissance de soi.

La qualité de vie au travail est le résultat d'un ensemble de démarches, de règles, de pratiques construites au cours du temps à travers conflit, concertation, négociation, combinant dans des proportions variables le souci d'amélioration des conditions de travail et celui de l'efficacité. Le résultat dépend finalement de la place qu'accorde au travail et à l'homme, l'ensemble des acteurs, mais plus particulièrement ceux qui assument le pouvoir dans l'entreprise : le travail est-il, oui ou non, dans la réalité quotidienne, considéré comme un facteur stratégique ?

D. Les facteurs déterminants pour la qualité de vie au travail

Même si le sens de cette notion varie selon les individus, leur statut, leur âge, leur genre, leur emploi, il est possible d'identifier un certain nombre de variables ou de facteurs-clés qui apparaissent déterminants pour la qualité de vie au travail :

- **La qualité des relations sociales et de travail** : reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions ;
- **La qualité du contenu du travail** : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité ;

- **La qualité de l'environnement physique du travail** : sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial ;
- **La qualité de l'organisation du travail** : qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques liés à l'organisation (troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux) ;
- **Les possibilités de réalisation et de développement professionnel** : rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels ;
- **La conciliation entre vie au travail et vie hors travail** : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports...

Pour atteindre, dans la durée, les objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail, les principes suivants peuvent être retenus :

- Se poser simultanément la question de l'impact des solutions envisagées sur la performance et sur les personnes (santé, bien-être, développement professionnel, socialisation...)
- Impliquer les salariés et leurs représentants et en faire des acteurs de la construction des solutions proposées aux côtés des directions, de l'encadrement et des experts ;
- Appuyer les projets sur une connaissance précise de la réalité du travail et des caractéristiques des personnes (compétences, état de santé, aspirations, contraintes personnelles...)
- Faire de l'évolution de l'organisation du travail le primat de la conduite du changement
- Favoriser par tous les moyens l'innovation participative ;
- Se placer dans une perspective de long terme où les contraintes deviennent des opportunités de développement des personnes et des organisations.

E. Promouvoir la qualité de vie au travail : un engagement collectif

Promouvoir la qualité de vie au travail, c'est⁶⁷...

- Un choix de société, qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'État et les collectivités territoriales à tous les niveaux ;
- Analyser, comprendre le travail et agir pour le transformer ;
- Encourager toutes les initiatives qui contribuent au développement des compétences, à l'évolution professionnelle et au bien-être au travail ;
- Agir pour que le travail favorise l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;
- Faire que le travail soit un espace d'intégration y compris pour les moins aptes et les plus fragiles, et un espace de justice sociale ;
- Faire que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

⁶⁷ Source : ANACT

2.2. Le concept de la performance

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Or les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue.

Morin et alii⁶⁸ identifient quatre grands courants de pensée :

- **L'approche économique** qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes en fonction des investissements ;
- **L'approche sociale** découle des apports de l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Les auteurs de cette approche considèrent comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Elle part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers ;
- **L'approche systémique** qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue les capacités de l'organisation ;
- **L'approche politique** : renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs. En effet, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Notre réflexion s'inscrit en prolongement de l'approche sociale puisque nous allons nous intéresser aux personnes et aux relations qu'elles entretiennent avec leur travail et/ou avec les autres collaborateurs de l'entreprise. A travers les différents concepts, nous allons tenter d'identifier si des liens existent entre la performance au travail de ces personnes et le plaisir qu'elles peuvent éprouver avec leur activité de travail.

Nous allons décrire dans ce chapitre ce qu'est la performance. Nous verrons ensuite qu'il existe plusieurs déterminants de la performance individuelle au travail et de là, nous chercherons à voir s'il existe dans la littérature actuelle un lien entre ces deux concepts de performance individuelle et de plaisir.

2.2.1. Quelle performance ?

Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance en suivant les résultats financiers. Cette vision, que l'on qualifie aujourd'hui de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente.

Dans un contexte aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à ne mesurer que la performance financière

⁶⁸ E. Morin., A. Savoie, G. Beaudin (1994), L'Efficacité de l'Organisation -Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur.

Définir la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. Bourguignon⁶⁹ propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion ;
- La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Si la performance résultat « *n'est que le résultat de l'action* », la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats ;
- Enfin la performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

A. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi,

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière ;
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple.

B. La performance sociale

Approche qui émergea au début des années 80, la notion de performance sociale (ou par les hommes) renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

⁶⁹ A. Bourguignon (1995), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

A ce titre, une démarche d'audit de performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque social (ceux qui diminuent la performance sociale) à partir d'un référentiel validé scientifiquement, le référentiel des « *irritants sociaux* ». Ainsi, l'audit de performance sociale permet d'analyser, au travers du vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

L'audit de performance sociale révèle :

- La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties-prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'organisation ;
- L'écart entre le prescrit organisationnel et la cohérence perçue ;
- L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue et comment il fait sens (ou parfois non-sens) : on parle alors de climat social, d'ambiance de travail ou encore de « *travailler-ensemble* », comme constituante de lien social au sein de l'organisation.

C. La performance individuelle

Il est important d'arrimer la performance individuelle à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui mesurent bien (on parle alors de validité) les bonnes choses (parle alors de pertinence). Car si les mesures de la performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter à adopter des comportements dysfonctionnels qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs.

Les chercheurs se sont d'abord intéressés à la manière de mesurer la performance individuelle à travers les techniques et les outils d'évaluation en s'appuyant sur des indicateurs. Ils ont également porté leur recherche sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance.

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail.

Campbell (1990)⁷⁰ 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* »

Plus récemment, selon Motowildo (2003)⁷¹ : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ».

Ainsi, « *La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu*

⁷⁰ B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006), Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Toulouse. LIRHE.

⁷¹ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc. »⁷²

La définition de Motowildo sous-tend que la performance d'un individu peut :

- Fluctuer au cours du temps ;
- Être élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

A tout moment cependant, on doit pouvoir évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

Sans les opposer, ces définitions montrent combien il est important de distinguer deux notions :

- La performance qui renvoie aux comportements des individus jugés bénéfiques pour l'organisation ;
- L'efficacité qui correspond aux résultats attendus de ces mêmes comportements.

En effet, en n'évaluant que les résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs situationnels qui le favorisent ou au contraire le freinent dans la réalisation de son travail, par exemple, la disponibilité et la qualité des équipements et des ressources, les décisions hors de contrôle de la personne, ou encore le contexte du marché.

Cette posture admet l'idée selon laquelle une personne peut être jugée performante bien qu'elle ne soit pas parvenue à réaliser ses objectifs si les raisons de son échec lui échappent complètement (Charles-Pauvers et al., 2007)⁷³.

Modèle multi-factoriel de Campbell

Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant.

Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail.

⁷² Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

⁷³ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

Tableau 1 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Idem A. Charbonnier, C. A. Silva, P. Roussel

La performance individuelle au travail est donc un construit qui englobe beaucoup plus de notions que celle du seul résultat à un objectif donné.

Différents types de performance individuelle

Ce modèle de Campbell a servi de base à de nombreux travaux qui ont ensuite proposé de distinguer deux types de performance :

- **La performance dans la tâche** (ou rôle), peut être très variable d'un emploi à l'autre et de surcroît, peut être « *mouvante* », c'est-à-dire que les responsabilités des salariés sont souvent variées et redéfinies au cours des différentes missions qui leur sont assignées. Ainsi, les exigences vis-à-vis de la performance dans la tâche peuvent rapidement évoluer ;

- **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 encourageant la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination.

Dans un premier temps, pour Borman et Motowidlo (1993, 1997)⁷⁴, la performance contextuelle comporte cinq dimensions :

1. Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
2. S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
3. Aider et coopérer avec les autres ;
4. Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
5. Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Ces deux auteurs définissent par la suite en 2000 un modèle de la performance contextuelle à trois dimensions :

La performance citoyenne interpersonnelle : Ce sont les comportements d'altruisme qui visent à aider les autres individus de l'organisation et à adopter des comportements qui leur sont bénéfiques. Par exemple, les informer des événements pouvant les intéresser ou participer aux réunions et aux activités de groupe. Ces actions facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, c'est à dire, l'intégration du groupe ou de l'équipe. Ici, la performance individuelle induit la performance collective.

La performance citoyenne organisationnelle : Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté du salarié à son organisation comme par exemple de soutenir les objectifs, d'avoir une attitude positive envers l'organisation, de ne pas se plaindre des conditions organisationnelles, de rester dans l'organisation malgré des conditions difficiles. Elle inclut également les comportements qui visent la conformité aux règles et procédures de l'organisation.

L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche : Ce sont les comportements extra rôle vis-à-vis des activités de travail, comme le fait de s'engager volontairement dans des tâches et des missions qui ne font pas formellement partie de son travail ou encore démontrer en permanence des efforts pour maximiser sa performance.

Cette approche coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leurs salariés d'être toujours plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent. C'est notamment le cas avec le développement du travail en équipe et de la gestion par projets, les tendances à l'accroissement des pratiques d'empowerment⁷⁵, la priorité à l'orientation client, etc.

⁷⁴ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

⁷⁵ L'empowerment, terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation, est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale. L'empowerment, est le processus d'acquisition d'un « pouvoir » (power), le pouvoir de travailler, de décider de son destin de vie sociale en respectant les besoins et termes de la société. L'autonomie d'une personne lui permet d'exister dans la communauté sans constituer un fardeau pour celle-ci. La personne autonome est une force pour la communauté. Source [www.// http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment](http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment)

D. La performance adaptative

Une nouvelle orientation de la recherche émerge actuellement avec les travaux de Pulakos⁷⁶ sur le concept de performance adaptative : dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

Huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Il s'agit de :

- Traiter les urgences ou des situations de crise ;
- Gérer le stress du travail ;
- Résoudre les problèmes de façon créative ;
- Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles ;
- Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
- Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.) ;
- Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents) ;
- Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles).

Ainsi, le concept de performance a beaucoup évolué ces dernières années. Ces nouvelles définitions ouvrent de nouvelles perspectives quant à l'évaluation de la performance. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous concentrer sur la performance individuelle.

⁷⁶ E. Pulakos, N. Schmitt, D. Dorsey, J. Hedge, W. Borman (2006), Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability, *Human Performance*, 15, 299–323.

3. Les mesures : stress, bien-être et performance individuelle

Notre société industrielle moderne, touchée par l'émergence des risques psychosociaux, accorde de plus en plus d'importance à la notion de bien-être psychologique. L'environnement du travail est l'une des sphères de notre vie où nous passons le plus de temps. Cela devient un endroit où il est possible de valoriser cette notion de bien-être. Encore faut-il, bien sûr, qu'elle ne se réalise pas au détriment de la performance de l'entreprise. Pour s'en assurer, il est nécessaire de prendre en compte, de manière objective, la fluctuation de ces notions au sein de l'entreprise. Il devient capital de savoir les mesurer. Au-delà de la prise de conscience des facteurs de risque, de protection ou de bien-être, le portrait de l'organisation reflété par les indicateurs mis en place, doit permettre d'élaborer des solutions.

Nous aborderons, après un bref historique sur l'évolution des mesures, les principales méthodes utilisées ainsi que leurs limites et biais.

3.1. L'historique de l'apparition des mesures

En France, en 1860, le pionnier de l'analyse scientifique de la santé au travail fut Louis-René Villermé⁷⁷, chirurgien. Il a été précurseur dans la prise en compte politique de la santé au travail. Il a notamment fondé, avec des collègues économistes, sociologues, statisticiens et médecins, la Société Statistique de Paris⁷⁸ et il a établi un « *Tableau physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie.* »⁷⁹

En 1893, Jacques Bertillon, médecin, préconisait l'étude des liens entre les professions et les causes de décès. Il fit adopter, par le Congrès de l'Institut International de Statistique à Chicago, un projet de classification des professions, complété d'un projet de classification des maladies. Ce projet a permis l'émergence de la notion de risque professionnel, fondée sur une base statistique. De cette notation, découle la loi de 1898 sur l'indemnisation des accidents du travail.

Les années 1960, 1970, marquent le passage à de nouveaux modes d'organisation du travail (période post Taylorisme et Fordisme) et symbolisent l'apparition d'une souffrance psychologique. La tendance ne sera plus de se contenter d'un usage routinier des chiffres sur la durée du travail et des accidents issus des différents bilans annuels, mais de créer de nouveaux outils statistiques dans un souci de plus grande cohérence.

De nouvelles mesures en entreprise font leur apparition : Les premières enquêtes apparaissent après mai 68, car le travail est au centre des préoccupations contestataires et d'une partie du patronat social. Les revendications « *qualitatives* » (changer la vie) s'opposent aux revendications « *quantitatives* » (gagner plus). L'Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail (ci-après ANACT) est créée en 1973. Elle initie des études et enquêtes et c'est une source de publications importante. Dans la foulée, le Conseil National de la Statistique (CNS) confie à un groupe de travail [Wisner, 1999], de poser les grandes lignes d'un dispositif statistique. La première enquête sur les conditions de travail voit le jour en 1978, puis est rééditée en 1984, 1991, 1998 et 2005. L'état octroie au système statistique un

⁷⁷ Histoire de la médecine du Travail, Wikipedia.org

⁷⁸ Extrait de F.Rosenfeld, Histoire des sociétés statistiques en France 51^{ème} Session de l'Institut International de statistique, Istamboul, 1997 (Vol 2,p527-530) ; Zheng Kang, « La société statistique de Paris au XIX^{ème} :un lieu de savoir social », les cahiers du centre de recherches historiques,9/1992,mis en ligne le 18 mars 2009.

⁷⁹ Edition numérisée par M Bergeron

budget croissant, sans pour autant placer les conditions de travail au premier plan de ses priorités. Le système d'observation statistique est développé en France et son autonomie et son lien avec la recherche expliquent la qualité et la quantité des informations sur les conditions de travail.

Les objectifs de ce dispositif sont de sensibiliser et de faire une analyse scientifique plutôt que de rechercher une évaluation ciblée. Les enquêtes sont nombreuses, régulières et sur un échantillon large. Elles balayent les domaines de l'organisation des entreprises, des technologies, des conditions de travail, des risques professionnels, la façon dont le travail est subjectivement vécue par les travailleurs et l'impact du travail sur la santé et les carrières.

Entre 1987 et 1993, on s'oriente vers des enquêtes sur la technique et l'organisation du travail (*Totto*), conçues pour être complémentaires aux enquête sur l'emploi. Elles s'adressent aux salariés et répondent à une démarche sociale différente. Elles cherchent à vérifier l'impact de la diffusion des technologies de l'information, de la communication et de la recherche sur l'emploi et la productivité.

A partir de 1997, on voit apparaître des enquêtes sur le Changement Organisationnel et l'Informatisation (COI). Leur particularité est d'avoir un volet salarié et un volet entreprise. Ces enquêtes ont une résonance européenne et ont été enrichies par les enquêtes scandinaves sur la dimension psychosociale [Dorin & Gollac, 1994]. Avec l'arrivée au premier plan des préoccupations des acteurs sociaux et des décideurs politiques, le ministre du Travail en 2007 a confié une étude sur les risques psychosociaux à Philippe Nasse et Patrick Logeron⁸⁰. Une de leurs préconisations est de déterminer une méthode de mesure et de suivi des risques psychosociaux au travail : créer un indicateur global permettant d'observer les caractéristiques d'individus au travail, leur santé mentale et les risques auxquels ils sont exposés.

3.2. Les modèles de mesure du stress

Alors que la mesure de la performance financière et sociale s'établit de manière tangible et normative, les notions de bien-être psychologique ou de stress, sont subjectives, et restent jusqu'à présent floues et peu définies. Il est donc difficile de les qualifier et de les mesurer.

Un certain nombre d'indicateurs collectifs sont connus et à la disposition des organisations. Ils informent de l'ampleur des problèmes de santé psychologique et permettent de cibler les travailleurs les plus exposés : l'absentéisme, les accidents du travail, les mouvements de personnel, la performance organisationnelle, les relations de travail, le harcèlement, les incivilités, les programmes d'aide aux employés...

Mais pour objectiver l'existence de stress au travail, on recherche plus souvent les causes que ses conséquences.

⁸⁰ Philippe Nasse, inspecteur général de l'INSEE et vice-président du conseil de la concurrence-Patrick Logeron, psychiatre, directeur général du cabinet « Stimulus »

Les modèles de mesure disponibles à ce jour peuvent être classés selon deux catégories⁸¹ :

- **Les modèles généraux**, qui ne mesurent que partiellement le stress, mais qui peuvent être utilisés dans tout type de domaines ;
- Et les **modèles spécifiques** que nous n'aborderons pas et qui mesurent les stressés spécifiques à une population étudiée, mais que l'on ne peut utiliser que dans le secteur d'activité dont ils sont issus.

Les techniques les plus fréquentes sont le questionnaire et l'entretien⁸². Le questionnaire a pour avantage d'être rapide. Il apporte des renseignements collectifs et anonymes. L'entretien est un outil plus flexible mais prend du temps. Il est plus adapté aux petites structures (nombre restreint de répondants) et requiert de mandater une personne neutre. L'observation est une méthode utile mais insuffisante. Elle est utilisée en complément.

Les modèles de Karasek et Siegrist, sont les deux principaux modèles utilisés dans la mesure du stress professionnel⁸³ et considérés comme complémentaires. Nous allons développer leur principe.

3.2.1. Le modèle « *demande-autonomie* » de Karasek

Le modèle de Karasek est essentiellement utilisé dans les études épidémiologiques pour évaluer la santé mentale au sein de l'entreprise. Il met en évidence les facteurs de stress inhérents à l'organisation du travail et non aux caractéristiques individuelles des travailleurs. Les résultats obtenus, par l'intermédiaire d'un questionnaire d'évaluation collective, permettent de faire le lien entre la manière dont sont vécus le travail et les risques que ce travail fait courir à la santé.

Ce modèle repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par la combinaison d'une demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale.

Ce modèle permet d'apprécier :

- **L'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis chaque salarié** : c'est la charge psychologique lors de l'exécution des tâches associée aux exigences professionnelles, aux contraintes de temps liées à ce travail, aux demandes contradictoires, aux tâches imprévues ;
- **La latitude décisionnelle dont il dispose** : elle renvoie aux possibilités de maîtriser l'organisation de son travail (autonomie décisionnelle du salarié) et à la possibilité de faire appel à ses compétences ;
- **Le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail** : cette troisième dimension a été ajoutée au modèle de Karasek à la fin des années 80. Elle décrit l'aide dont peut bénéficier

⁸¹ Ce chapitre est inspiré du « Livre Blanc – Stress au travail – Comment l'appréhender, comment le mesurer », édition Études de Performance Sociale, 2008

⁸² Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, <http://www.jeanpierrebrun.com/>

⁸³ Pour un large panorama des études et recherches scientifiques sur le stress, consulter la bibliographie de l'article de Mathieu Poirot, « L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises Françaises » : http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot_Mathieu.pdf

le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques, de la part de ses collègues, ainsi que la reconnaissance qu'il reçoit.

A partir des deux premières dimensions on peut dégager quatre types de situations de travail.

Tableau 2 : Quatre types de situations de travail

	Faibles contraintes	Fortes contraintes
Faibles marges de manœuvre	Travail passif Exemples : gardiens de nuit, personnels de surveillance	Travail très contraignant Exemples : serveurs de restaurant, standardistes, ouvriers à la chaîne
Importantes marges de manœuvre	Travail peu contraignant Exemple : chercheurs	Travail actif Exemples : médecins, dirigeants d'entreprise, agriculteurs

Source : DARES synthèses mai 2008 – N° 22.1 : "Job strain model" Karasek, 1979

La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (job strain).

Toutefois les études montrent que c'est l'absence de contrôle que la personne pense avoir sur sa situation qui est très important dans l'apparition d'un état de stress.

Il apparaît également qu'une situation combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle est mieux supportée si la personne est soutenue par son entourage professionnel ou s'il peut compter sur lui.

3.2.2. Le modèle du déséquilibre « efforts-récompenses » de Siegrist

Ce modèle a été développé par Siegrist dans les années 90. Comme le modèle de Karasek, il est souvent utilisé dans les études épidémiologiques du stress au travail. Dans une situation de stress, l'individu évalue l'effort par rapport à la récompense. Il y a stress quand l'effort fourni est évalué comme n'étant pas « payé en retour ».

Deux types d'efforts sont considérés :

- Les efforts extrinsèques : contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande ;
- Les efforts intrinsèques: besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail. Ils traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l'expérience auto-gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

Les faibles récompenses peuvent être de trois sortes :

- Les gains monétaires (un salaire insatisfaisant, une absence de primes, etc.) ;
- L'estime et le respect reçus de la part des collègues et des supérieurs (un faible soutien, un traitement injuste) ;
- Et le degré de contrôle sur son statut professionnel (une faible sécurité de l'emploi et de faibles opportunités de carrière).

Citons également le modèle de Lazarus et Folkman : « *menace-ressources* », qui mesure la capacité à faire face à la menace.

Les enquêtes comprennent des questions que l'on peut regrouper par thèmes selon les facteurs de risque les plus régulièrement retrouvés ⁸⁴:

Autonomie et reconnaissance au travail	Processus de décision et de communication
Tâches et rôles liés au travail	Conciliation travail / vie personnelle
Climat de travail	Gestion du changement
Détresse psychologique	Satisfaction

Le stress au travail étant devenu un enjeu de santé publique, à l'échelle nationale est mis en place un « *indicateur global* » sur les risques psychosociaux afin d'identifier les secteurs ou branches où le stress est supérieur à la moyenne. ⁸⁵(Enquête INSEE)

Pour une approche plus ergonomique citons la méthode Renault ⁸⁶, basée sur l'observation et les mesures. Pour une approche psychosociale, citons la méthode Kompier et Levi (outils de dialogue sur le contenu des fonctions, les conditions de vie au travail, les conditions de travail, les relations sociales de l'entreprise).

Sur ces modèles, des dizaines d'outils et questionnaires d'analyse ⁸⁷ ont été développés pour dépister et répertorier le stress au travail :

- WEBA : Bien-être au travail ;
- VAG : Travail & santé ;
- VOSD : Stress d'organisation ;
- TOMO : Travail & organisation ;
- Job content questionnaire, etc.

C'est pourquoi il est recommandé de faire appel à un expert dans le domaine.

3.3. La mesure du bien-être au travail

Comme pour la mesure du stress vu précédemment, il existe une pluralité d'instruments d'évaluation. Les spécialistes en la matière ne recommandent aucune échelle comme étant « *la meilleure mesure* » ⁸⁸. Ainsi, le choix de l'instrument dépend des objectifs fixés, des ressources

⁸⁴ Guide -full.pdf, <http://www.cgss.com/stock/fra/guide-full>

⁸⁵ Rapport sur « la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux du travail », par Philippe Nasse et le Dr. Patrick Légeron, 12 mars 2008

⁸⁶ Dépistage participatif des risques dans une situation de travail, www.Sobane.BE/langues.fr/2002_article_Deparis.pdf

⁸⁷ Stress FGTP ; www2.emergences.fr/dossiers/rps/files/2010/02/stress-FGTP.pdf

⁸⁸ Andrews, R.M. et Robinson, J.P. (1991). Measures of subjective well-being. Dans J.P. Robinson, P.R. Shaver et L.S. Wrigtsman (Éds), Measures of personality and social psychological attitudes (pp. 61-114). San Diego, CA : Academic Press.

financières, du personnel et du temps dont on dispose et, évidemment, des qualités métriques de l'instrument.

La méthode la plus utilisée pour mesurer le bien-être individuel est l'échelle d'autoévaluation (« *self reports* »). C'est ce qui répond le mieux à la caractéristique subjective. Pour une étude collective le moyen utilisé est comme celui de la mesure du stress : l'enquête.

3.3.1. Échelles d'auto-évaluation

Les échelles d'auto-évaluations consistent en des questionnaires. Ces questionnaires peuvent être longs, ou très courts, une question, par exemple « *A quel point êtes-vous heureux ?* ». Il est demandé au répondant de s'évaluer sur une échelle de 1 à 7 ou de 1 à 10, (7 et 10 représentant dans chacune des échelles le niveau de bonheur). On peut mesurer, plus qu'un niveau de bonheur, ses composantes, afin d'avoir le profil du bonheur de la personne.

L'échelle de l'estime de soi, de R Likert (1903-1981) psychologue et auteur américain a mené beaucoup de recherches sur le comportement humain au sein des organisations. Il a prolongé les travaux de Mayo et Lewin. Pour lui, mesurer le bien-être au travail, peut être un indicateur de qualité de l'emploi. Il a mis au point l'échelle la plus répandue dans les questionnaires psychométriques. Cette échelle a pour objectif de mesurer les attitudes, les préférences et les réactions subjectives. La personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord avec une affirmation. L'échelle contient en général 5 ou 7 niveaux qui permettent de nuancer le degré d'accord (cf. annexe 9).

Le DRM ou Day Reconstructing Method (Méthode de reconstruction de la journée) consiste à demander aux participants de dire à la fin de la journée quelles ont été leurs activités durant la journée, à quel point ils ont été heureux pendant chacune des activités et combien de temps chaque activité a duré.

L'ESM ou Experience Sampling Method (Méthode d'échantillonnage des expériences) consiste à demander aux participants de donner leurs impressions à des moments choisis de manière aléatoire.

Six Échelles de bien-être psychologique mesurent six dimensions : l'autonomie, la compétence, la croissance personnelle, les relations positives avec autrui, le sens à la vie et l'acceptation de soi. Contrairement à la plupart des instruments de mesure du bien-être psychologique, le choix de ces dimensions provient essentiellement d'une recension des approches théoriques sur le bien-être, le développement humain, la croissance personnelle et la santé mentale.

- L'échelle portant sur l'autonomie évalue l'autodétermination, l'indépendance d'esprit ainsi que la capacité du répondant de résister aux pressions sociales et de s'évaluer à partir de standards personnels ;
- L'échelle de compétence s'intéresse au sentiment de compétence du répondant face à son environnement, mesure son impression de maîtriser et de contrôler ses affaires quotidiennes et d'utiliser les occasions qui se présentent ;
- L'échelle de croissance personnelle réfère au sentiment de développement continu, d'amélioration de soi, d'actualisation de son potentiel et d'ouverture à de nouvelles expériences ;

- L'échelle de relations positives avec autrui indique si le répondant a des relations satisfaisantes et empreintes de confiance avec les autres. Elle évalue également s'il est capable d'empathie, d'affection et d'intimité ;
- L'échelle du sens à la vie indique si le répondant a des buts et une orientation vers l'avenir et s'il accorde un sens à son présent et à son passé ;
- Finalement, l'échelle d'acceptation de soi évalue l'attitude de l'individu envers lui-même et sa capacité de reconnaître ses qualités et ses défauts.

Chaque échelle comporte 20 énoncés qui décrivent une façon d'être ou d'agir. Le répondant doit indiquer, sur une échelle en six points, si ces énoncés s'appliquent à sa situation.

Il existe d'autres moyens de mesure du bonheur, mis à disposition des chercheurs et cliniciens comme « *l'indice de Bonheur* », « *l'échelle de Cantril* », réponse non verbale par échelle verticale de 0 à 10), « *échelle de satisfaction de vie* » (composante cognitive du bien-être), « *échelles d'affect positif et négatif* »⁸⁹.

3.4. Les réserves sur la validité des mesures

Dans la pratique courante des grandes enquêtes (stress ou bien-être), on utilise des questions simples et directes. Toutefois, on émet des réserves sur la validité et la fiabilité des réponses.

Des biais apparaissent dans l'élaboration de la réponse et sa communication, sans toutefois être systématiques. Les critiques ont suggéré que :

- Une cause de distorsion aurait pour origine l'autodéfense et la désirabilité sociale : Les personnes qui sont actuellement insatisfaites de leur vie tendraient à répondre qu'elles sont plutôt heureuses ;
- Une autre cause voudrait que les répondants mélangent comment ils sont heureux actuellement avec comment les autres personnes croient qu'ils le sont. Si tel était le cas, les gens considérés comme bien nantis se déclareraient très heureux et les autres considérés comme désavantagés se caractériseraient comme malheureux ;
- D'autre part, dans la communication des réponses, une source de biais peut dépendre de la sémantique. Les répondants peuvent interpréter les mots différemment et les questions précédentes peuvent amplifier certaines interprétations.
Les réponses aux questions sur le bonheur, plutôt que d'indiquer le bien-être vécu, refléteraient parfois les désirs et des idées normatives. Un des problèmes viendrait du fait que la plupart des gens n'ont pas d'opinion du tout sur leur bonheur. Ils seraient, en fait, plus conscients du bonheur qu'ils devraient éprouver.

Une réserve sur la fiabilité des mesures est à ajouter concernant le mode d'interrogation (technique de l'interview) et les caractéristiques de l'interviewer, ainsi que sur le séquençage des questions. Ces derniers points peuvent influencer les réponses de manière plus systématique.

⁸⁹ Diener et al, 1985

3.5. La confiance à accorder aux mesures

Plusieurs de ces biais sont aléatoires et s'équilibrent par le grand nombre de réponses. Ainsi, quelques réponses aléatoires n'affectent pas la justesse de la moyenne rapportée. Pourtant, elles « atténuent » les corrélations. La pondération des critères permet de réduire la subjectivité ce qui aboutit à des outils ayant un sens scientifique. Les erreurs aléatoires peuvent être évaluées par des analyses multi variées et multi critères de sorte que les corrélations peuvent être corrigées. Une première application aux mesures de satisfaction est rapportée par Saris et al. (1996).

Des débats ont révélé des incertitudes importantes lors de comparaisons du PIB par habitant en Europe. Cela montre que même des indicateurs « sérieux » ont des conventions discutables. Les réserves sur les indicateurs subjectifs du bien-être ne sont donc pas une raison suffisante pour les ignorer. Ils fournissent des diagnostics convergents surtout sur de longues périodes d'observation et des échantillonnages importants.

3.6. La mesure de la performance individuelle

Mesurer la performance individuelle⁹⁰, c'est juger ou mesurer la valeur relative de la contribution d'un salarié à l'organisation. C'est mesurer son efficacité (faire bien) et son efficience (faire les « bonnes choses »). Les instruments organisationnels sont la déclinaison des objectifs généraux de l'organisation, les descriptions de postes, les définitions d'objectifs individuels, la description du contexte organisationnel (moyens financiers, humains, matériels..). Les objectifs individuels sont quantitatifs (niveau de rendement) et qualitatifs (traits de personnalité, comportements requis...). Les critères de performance sont des normes qui servent de base à un jugement. Le choix des critères n'est pas neutre et véhicule les valeurs de l'entreprise. L'évaluation des personnes reste un jugement de valeur donc avec des réserves sur l'objectivité.

L'étude du concept de la performance de l'individu au travail connaît un véritable renouveau. Nous avons vu dans le chapitre sur la performance que depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur l'analyse du concept de performance individuelle au travail et nous avons ainsi distingué la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

Concernant la mesure de la performance dans la tâche, les activités prescrites sont très spécifiques d'un emploi à l'autre et de plus peuvent considérablement varier pour un même emploi en fonction des responsabilités « mouvantes » à exercer dans des équipes de travail différentes.

A l'inverse, la performance contextuelle est supposée pouvoir être évaluée de façon identique, quel que soit l'emploi analysé, dans la mesure où les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique, sont susceptibles d'être très similaires d'une organisation à l'autre (Motowidlo et Schmit, 1999)⁹¹.

Les systèmes d'évaluation et de mesure testés au cours des périodes passées ne sont donc plus tout à fait adaptés et de nombreuses entreprises renouvellent leurs approches en la matière.

⁹⁰ Lexique rationnel sur l'organisation, facteur de performance des groupes. www.ecogesom.ac-aix_marseille.fr

⁹¹ Audrey Charbonnier, Carlos Andrés Silva, Patrice Roussel (2005), Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I, p 5

A ce jour, il n'existe qu'un seul instrument de mesure destiné à évaluer les comportements de performance contextuelle. Il date de 1994, lorsque Motowidlo et Van Scotter ont proposé une première échelle à 16 items, adaptée au contexte militaire. Ils ont ensuite proposé une version améliorée destinée à évaluer deux types de comportements de performance contextuelle : le dévouement dans le travail et la facilitation interpersonnelle.

En 2000, Coleman et Borman ont proposé une classification des comportements de performance contextuelle (ou de performance citoyenne), présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Les trois dimensions de la performance contextuelle et leurs sources adaptées de Coleman et Borman (2000)

<p>Dimension 1 de la performance contextuelle : Performance citoyenne interpersonnelle</p> <p>- <u>Sous dimension 1 : Altruisme interpersonnel</u> : aider les collègues et adopter des comportements qui leur sont bénéfiques (Références 1 à 5, 7 à 14);</p> <p>- <u>Sous dimension 2 : Conscience interpersonnelle</u> : coopérer avec les autres membres de l'organisation (Références 1 à 5, 7 à 14), les informer des événements pouvant les intéresser (Références 1 à 4, 6, 8 à 10, 12 à 14), participer aux réunions et aux activités de groupe (Références 1, 2, 4, 6, 9, 10, 12 et 13).</p> <p>Dimension 2 de la performance contextuelle : Performance citoyenne organisationnelle</p> <p>- <u>Sous dimension 1 : Loyauté envers l'organisation</u> : soutenir et défendre les objectifs organisationnels (Références 2 à 7, 9 et 13), avoir une attitude positive envers l'organisation (Références 2 à 4, 7), ne pas se plaindre des conditions organisationnelles (Références 1 à 4, 8 à 10, 12, 13), rester dans l'organisation malgré des conditions difficiles (Références 2 et 4) ;</p> <p>- <u>Sous dimension 2 : Conformité organisationnelle</u> : respecter les règles et les procédures de l'organisation (Références 1 à 4, 6, 8 à 14), accroître sa participation dans l'organisation (Références 2 à 4, 6, 9, 10, 13), suggérer des améliorations procédurales, administratives ou organisationnelles (Références 2, 4, 6, 10, 12, 13).</p> <p>Dimension 3 de la performance contextuelle : Esprit consciencieux vis-à-vis du travail/de la tâche : démontrer des efforts supplémentaires dans son travail (Références 2 à 4, 7, 8, 12), persévérer pour accomplir ses tâches (Références 2 à 4, 7), accomplir volontairement des tâches qui ne font pas formellement partie de son travail (Références 2 à 5, 7, 8, 12).</p> <p>Références : (1) Becker et Vance, 1993 ; (2) Borman et Motowidlo, 1993 ; (3) Borman et al., 1985 ; (4) Brief et Motowidlo, 1986 ; (5) George et Brief, 1992 ; (6) Graham, 1986 ; (7) Karambayya, 1990 ; (8) Katz et Khan, 1978 ; (9) Morrison, 1994 ; (10) Organ, 1988 ; (11) Puffer, 1987 ; (12) Smith et al., 1983 ; (13) Van dyne, Graham et Dienesch, 1994 ; (14) Williams et Anderson, 1991.</p>

Source : Audrey Charbonnier, Carlos Andrés Silva, Patrice Roussel, Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I, p. 9

Il existe donc aujourd'hui un réel enjeu autour de la proposition d'un instrument de mesure adapté aux nouvelles problématiques rencontrées par les entreprises.

Limites : la mesure de la performance individuelle ne peut être interprétée rigoureusement et correctement que dans le contexte où elle a été effectuée et qui a servi à la définir. Mais la multiplicité des critères d'appréciation et des jugements sur la performance sont souvent

dépendants d'un cadre de référence, de valeurs diverses... et parfois soumis à un contexte subjectif d'interprétation et d'évaluation.

4. Facteurs déterminants du bien-être et de la performance individuelle

A ce stade, il nous faut distinguer les déterminants, objet d'étude de ce chapitre, et leviers, objet d'étude du chapitre suivant :

- Déterminant : facteur produisant une action, un phénomène ;
- Levier : qui sert à surmonter une résistance.

De ces simples définitions, la différence apparaît clairement : le premier vise la réalisation d'un phénomène alors que le second vise à surmonter un obstacle.

Ainsi, l'objectif de ce chapitre est d'identifier les facteurs importants qui permettent d'expliquer et de comprendre comment se produisent le bien-être et la performance. Il est important de noter que les facteurs que nous allons identifier ne sont ni nécessaires, ni suffisants à eux seuls, mais conjugués entre eux, participent à l'avènement du bien-être et de la performance individuelle.

Bien que les notions de bien-être et de la performance individuelle proviennent de courants théoriques différents, l'objectif de ce chapitre est d'amener les informations nécessaires qui nous permettront de vérifier s'il est possible de faire des analogies entre leurs déterminants respectifs. Ainsi, ces analogies, que nous verrons dans la troisième partie de ce mémoire, nous permettront d'identifier les déterminants les plus susceptibles d'augmenter à la fois le bien-être et la performance individuelle.

4.1. Les déterminants du bien-être

Nous allons maintenant faire un portrait des déterminants du bien-être. Nous avons identifié deux grands segments de déterminants :

- L'un représentant les facteurs objectifs du bien-être qui se décrivent par des circonstances ou des faits ;
- L'autre, représentant les facteurs subjectifs qui impliquent des critères selon lesquels les circonstances sont évaluées. Il s'agit des attentes, des espoirs, des aspirations, des normes, des expériences antérieures et de ce que les autres semblent avoir.

4.1.1. Les déterminants objectifs du bien-être

Les variables socio-biographiques sont considérées comme des indicateurs objectifs. Les facteurs socio-biographiques démontrent généralement un lien faible avec le bien-être. Au mieux peut-on estimer qu'ils expliquent collectivement environ 10 % de la variance. On leur reconnaît néanmoins un rôle dans l'influence indirecte des déterminants subjectifs, ce qui leur donne une importance relative dans le contexte de bien-être⁹².

Parmi les variables socio-biographiques les plus importantes, nous retrouvons l'âge, le sexe, le salaire, la scolarisation et le statut civil. D'autres indicateurs se trouvent également dans la

⁹² M. Argyle (1997). L'effet des variables environnementales sur le bonheur. *Revue Québécoise de Psychologie*. 18.75-98.

littérature, mais dans une proportion moindre : la structure familiale, l'origine ethnique, le statut d'emploi, le niveau de santé.

Nous allons ci-dessous, dresser un tableau d'ensemble des caractéristiques de chacune de ces variables principales en fonction de son action sur le bien-être individuel.

A. L'âge

L'âge présente une relation linéaire avec le bien-être : plus nous vieillissons et plus nous nous sentons bien⁹³. Bien que certains auteurs prétendent qu'il existe un fléchissement de la relation dans les âges avancés, les récentes études sur le sujet démentent cette affirmation en soutenant que le bien-être s'améliore, ou à tout le moins se maintient, tout au long de l'existence. Diner note également que le « *terreau émotionnel* » varie considérablement dans le temps, amenant des sources de bien-être différentes. Cependant, malgré des variations parfois substantielles de la composition du bien-être, ce dernier maintient, toute la vie durant, un niveau fort comparable d'une époque à l'autre.

B. Le sexe

Le sexe amène peu de différences entre le bien-être des hommes et celui des femmes⁹⁴. Bien qu'il y ait une grande similarité du bien-être moyen entre les genres, l'articulation de ce dernier est cependant différente. Ainsi, les femmes vivraient une plus grande instabilité émotionnelle, vivant ainsi un nombre d'affects négatifs et d'affects positifs plus important que les hommes. Ces derniers, vivraient des amplitudes émotionnelles de moindre importance que chez les femmes, étant ainsi moins souvent très découragés ou très enthousiasmés. Mais malgré ces particularités, les niveaux de bien-être sont moyennement identiques⁹⁵.

C. Le revenu et l'éducation

Le revenu et l'éducation entretiennent un lien étroitement similaire avec le bien-être⁹⁶. Ces deux indicateurs influencent positivement le bien-être, mais d'une manière limitée, avec une corrélation⁹⁷ moyenne de 0,16⁹⁸. Il faut néanmoins considérer les effets potentiellement indirects de ces variables⁹⁹. En effet, les attentes, les objectifs ainsi que la capacité d'adaptation à l'environnement sont des dimensions affectées par le revenu et l'éducation, dimensions démontrant une influence plus probante sur le niveau de bien-être.

⁹³ Idem E. Diener, E.M. Suh, R. E. Lucas, et H. L. Smith, (1999)

⁹⁴ M. Shields et M. Wooden (2004), Marriage, Children and Subjective Well-being, Paper presented at the Eighth Australian Institute of Family Studies Conference – "Step Forward for Families: Research, Practice and Policy". Melbourne Exhibition Centre, 12-14 February

⁹⁵ M. M. Adams (1999), Marital Status and Happiness, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

⁹⁶ A. C. Michalos (2007), Education, Happiness and Wellbeing, University of Northern British Columbia, Paper written for the International Conference on : Is happiness measurable and what do those measures mean for public policy?, at Rome, 2-3 April 2007

⁹⁷ En probabilités et en statistique, étudier la corrélation entre deux ou plusieurs variables, c'est étudier l'intensité de la liaison qui peut exister entre ces variables. Plus le coefficient est proche des valeurs extrêmes -1 et 1, plus la corrélation entre les variables est forte ; on emploie simplement l'expression « fortement corrélées » pour qualifier les deux variables. Une corrélation égale à 0 signifie que les variables sont linéairement indépendantes.

⁹⁸ Normalement, un coefficient de corrélation de 0,23 est plutôt faible tandis que des corrélations supérieures à 0,50 sont normalement considérées comme étant dignes de mention. Pour plus d'informations, lire Y. O. Reginald (1997). Building basic competencies in social work approach. An experiential approach, Boston, Allyn & Bacon, p. 282-288.

⁹⁹ Idem E. Diener, E.M. Suh, R. E. Lucas, et H. L. Smith (1999)

D. Les relations interpersonnelles

Alors que les facteurs objectifs sont faiblement associés au bonheur, la qualité de nos relations interpersonnelles ont, par contre, un impact considérable sur le fait d'être bien ou pas. Les personnes seules sont, de façon constante, moins heureuses que celles qui sont imbriquées dans un réseau de relations interpersonnelles¹⁰⁰.

Dans l'article publié par C. Finkenauer et R. F. Baumeister¹⁰¹, plusieurs résultats allant dans ce sens sont cités :

- Scherer et ses collaborateurs : « ont réalisé des études interculturelles (2000 sujets dans dix pays sur trois continents) sur la tristesse, la colère, la peur et la joie. Ils ont demandé aux sujets de décrire une situation ou un événement qui avait suscité chez eux chacune des quatre émotions. Les expériences de joie étaient, de façon constante, décrites en termes d'interactions interpersonnelles. Scherer conclut que l'affiliation contribue puissamment au bonheur. »
- Campbell et son collaborateur : « les personnes qui ont des relations sociales rapportent un niveau plus élevé de satisfaction de vie que celles qui n'en ont pas. »
- Cutrona : « celles qui font partie d'un réseau social positif et bien organisé sont moins enclines à la dépression. »
- Baumeister : « celles qui font partie d'un réseau social positif et bien organisé sont moins enclines au suicide. »

4.1.2. Les déterminants subjectifs du bien-être

Nous avons vu que les facteurs objectifs exercent une petite influence sur le bien-être. Nous allons voir ci-dessous que les facteurs subjectifs sont, quant à eux, beaucoup plus influents sur le bien-être.

Plusieurs résultats empiriques, s'appuyant sur divers concepts, attestent de cette idée.

Le concept des standards : Argyle et Martin en donnent une explication en suggérant que « la comparaison que les gens font ne porte pas sur l'argent qu'ils voudraient par rapport à l'argent qu'ils ont, mais plutôt sur le fait qu'ils voudraient plus d'argent que les autres. Lorsque tout le monde gagne un peu plus, la comparaison que l'individu fait avec ses concitoyens reste la même de sorte que le niveau de bonheur demeure inchangé. »¹⁰²

La théorie des traits : « dit que certaines personnes sont heureuses de façon chronique et le demeurent en dépit de ce qui leur arrive, tandis que d'autres sont misérables année après année, »¹⁰³ en dépit d'une amélioration des conditions de vie. Finkenauer et Baumeister donnent cet exemple dans leur article: « en Amérique du Nord, le niveau de vie et le revenu per capita se sont améliorés considérablement au cours des décades du milieu du siècle alors que le bonheur déclaré est demeuré inchangé. »

¹⁰⁰ D.G. Myers et E. Diener (1997), La poursuite scientifique du bonheur. Revue Québécoise de Psychologie. 18.13-28

¹⁰¹ C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997), L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implication pour la thérapie. Revue québécoise de psychologie, vol. 18, n° 2

¹⁰² M. Argyle et M. Martin (1991), Subjective Well-Being, an interdisciplinary perspective, Édition Fritz Strack, Michael Argyle, Norbert Schwarz

¹⁰³ Idem D.G. Myers et E. Diener (1997)

Il semble donc que l'évaluation subjective importe plus que les conditions externes en matière de bien-être. Le revenu de quelqu'un est donc faiblement associé à son bien-être, mais la satisfaction relative au revenu, elle, est reliée plus étroitement au bien-être global.

A. Le problème du niveau d'adaptation

La capacité d'adaptation des individus freine l'augmentation du bonheur à long terme¹⁰⁴. Selon la théorie du niveau d'adaptation, « *les gens s'habituent au statu quo et réagissent seulement au changement. Lorsque les conditions s'améliorent considérablement, les gens sont heureux pour un moment, mais, après un certain temps, la nouveauté et le plaisir se dissipent ; les gens tiennent les nouvelles conditions pour acquises et le bonheur revient à son niveau habituel.* »¹⁰⁵

Brickman, Coates et Janoff-Bulman (1978)¹⁰⁶ ont mené une expérience visant à tester cette théorie. Auprès de trois groupes de sujets :

- Des personnes qui ont gagné au moins un demi-million à la loterie un an avant l'expérience ;
- Des personnes frappées de paralysie à la suite d'un accident un an avant l'expérience ;
- Un groupe contrôle.

Les résultats obtenus sont concluants et vont dans le sens de l'hypothèse du niveau d'adaptation : les gagnants étaient fort heureux lors de l'événement, mais, un an plus tard, il n'y avait plus de différence significative entre leur niveau de bonheur et celui des deux autres groupes. En conclusion, il semblerait que les nouveaux plaisirs s'affadissent dans la mémoire des gens. Ainsi, selon les auteurs de l'expérience, les gagnants à la loterie rapportaient moins de plaisir que les sujets des deux autres groupes en ce qui concerne les petites joies de la vie quotidienne comme parler à un ami, recevoir un compliment et entendre une bonne plaisanterie.

Les auteurs amènent cette triste conclusion : « *les effets du niveau d'adaptation se produisent plus rapidement lorsque les circonstances s'améliorent que lorsqu'elles se dégradent. En d'autres mots, la joie de la bonne fortune s'affadit plus vite que la détresse causée par la malchance.* »

B. Le sens à la vie

Le fait de percevoir que la vie a un sens contribue beaucoup au bien-être¹⁰⁷. Baumeister indique que le sens à la vie comprend quatre besoins. La personne qui peut les satisfaire trouvera que sa vie a du sens, mais si elle n'y arrive pas par rapport à l'un ou l'autre de ces besoins, elle aura une perception de non-sens.

- Premier besoin : « *celui d'un projet de vie ou d'une ouverture vers le futur puisque les événements présents tirent leur sens des possibilités qui peuvent en résulter dans l'avenir.* » L'existence de buts personnels de même que l'impression de les réaliser et de se réaliser font donc partie de l'idée de projet.

¹⁰⁴ Idem L. Bouffard (1997)

¹⁰⁵ Idem C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997)

¹⁰⁶ Idem P. Brickman, D. Coates et R. Janoff-Bulman (1978)

¹⁰⁷ Idem C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997)

- Deuxième besoin : « *avoir un ensemble de valeurs qui fournissent une base aux actions de l'individu.* » Pour différencier ce qui est bon de ce qui est mauvais, la présence de valeurs, choisies ou acceptées est importante. Elle permet d'interpréter ces actions comme bonnes ou mauvaises.
- Troisième besoin : « *se caractérise par le sentiment d'efficacité personnelle. En effet, les gens désirent avoir un certain contrôle sur les événements, particulièrement sur les événements qui les concernent.* » Pour se sentir efficace, les gens souhaitent que leur actions aient un impact significatif sur les gens autour d'eux ou sur le monde en général.
- Quatrième besoin : « *identifié par le sens de la valeur personnelle. Les gens veulent des critères leur permettant de s'évaluer et de se percevoir positivement.* » Concrètement, le besoin d'estime de soi prend le plus souvent la forme d'une comparaison avantageuse avec autrui. Le but étant de se sentir meilleur que d'autres. La comparaison peut être individuelle, en considérant ses réalisations et ses talents, ou elle peut être collective.

Baumeister conclut que le bonheur et le sens à la vie ne sont pas identiques et que le sens à la vie est préalable au bonheur : « *Il est possible d'avoir une vie pleine de sens tout en étant malheureux, mais il est peu probable que quelqu'un ait une vie heureuse s'il ne perçoit aucun sens à sa vie.* » Ainsi, si l'un des quatre besoins reliés au sens à la vie n'est pas satisfait, l'individu sera malheureux et déprimé. À l'inverse, répondre à ses besoins lui procurera un haut niveau de bonheur.

C. Les buts personnels hiérarchisés

Avoir de grands projets alimentés par des buts, favorise le bien-être. La théorie du niveau d'adaptation apporte une spécification supplémentaire qui concerne la nature même des buts¹⁰⁸. C'est ce que nous allons étudier.

Elle dit qu'il vaut mieux se donner une série de buts à court terme qui servent d'étapes intermédiaires avant l'atteindre d'un but ultime. Il n'est donc pas suffisant d'avoir un seul grand but à long terme. Pour Scherer, « *Les buts à court terme sont vitaux pour le bonheur parce qu'il est possible de les atteindre plus facilement et plus rapidement, ces expériences de succès étant de puissants antécédents du bonheur*¹⁰⁹. »

La théorie du niveau d'adaptation affirme également que les gens ont des buts quelque peu supérieures à la norme. Certains de ces buts favorisent le bonheur, d'autres non. En reprenant l'article d'Emmons qui en fait référence¹¹⁰, Finkenauer et Baumeister en font l'inventaire dans leur article¹¹¹ :

- « *Ceux qui se fixent des objectifs trop élevés vivent de l'anxiété et peuvent même avoir des pensées suicidaires.* » ;
- « *Ceux qui ont plusieurs buts sont plus heureux que ceux qui n'en ont pas.* » ;
- « *Le conflit entre les buts ou l'ambivalence à propos de ses propres buts réduisent la satisfaction de vie.* » ;

¹⁰⁸ R.A. Emmons (1997), La contribution des buts personnels au bonheur et au sens à la vie, Revue québécoise de psychologie, vol. 18, n° 2, 1997

¹⁰⁹ K.R. Scherer, H.G. Wallbott, D. Matsumoto et T. Kudoh (1988). Emotional experiences in cultural context: A comparison between Europe, Japan, and the United States. Dans K.R. Scherer (Éd.), Facets of emotion (pp. 5-30). Hillsdale, NJ : Erlbaum

¹¹⁰ Idem Emmons (1997)

¹¹¹ Idem C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997)

- « *Les gens qui ont seulement un but important à long terme sans buts à court terme plus faciles à gérer ont plus tendance à se décourager et à échouer.* » ;
- « *L'existence d'un grand projet bien défini et hiérarchisé réduit la souffrance, rend les situations adverses plus tolérables et favorise le bien-être physique et psychologique.* »

Nous pouvons conclure que les buts personnels sont bien faisant tant qu'ils sont organisés en une hiérarchie qui implique à la fois un but ultime et des buts intermédiaires. Les buts subordonnés servent de moyens pour l'atteinte des buts de plus grande envergure et à plus long terme.

D. Les illusions positives

Selon plusieurs chercheurs, le haut niveau de bien-être que rapporte la plupart des enquêtes provient d'un facteur subjectif puissant : une perception biaisée de la réalité. Ce n'est pas parce que les gens ont atteints leurs buts et leurs aspirations qu'ils sont heureux, mais parce qu'ils exagèrent leurs succès et leurs chances et qu'ils minimisent leurs échecs et leurs malchances. Ceci contribue à expliquer pourquoi la majorité des gens semblent plus heureux que ne le laissent supposer les circonstances objectives.

Taylor et Brown¹¹² amènent des résultats qui démontrent que certaines illusions contribuent à l'adaptation et au bien-être. Ils ont défini l'illusion positive comme : « *un patron général et persistant d'erreurs, de biais et de perceptions sélectives dont l'usage systématique permet aux gens de maintenir une vision favorable de la vie.* »

Ils ont indiqué que les gens normaux et bien adaptés recourent à trois types d'illusions :

- Ils ont une conception positive exagérée d'eux-mêmes ;
- Ils exagèrent le contrôle qu'ils exercent sur leur vie et sur le résultat de leurs actions ;
- Ils entretiennent un optimisme irréaliste lorsqu'ils projettent ce qui leur arrivera dans le futur et lorsqu'ils estiment la probabilité d'occurrence des bons et des mauvais événements.

Nous allons les détailler ci-dessous.

La perception positive de soi est un important déterminant du bonheur¹¹³. Argyle indique :

- « *Les gens qui se sentent bien à propos d'eux-mêmes, qui se donnent de la valeur, qui se croient compétents et aimés vivent des émotions positives et sont satisfaits de leur vie* » ;
- « *Par contre, ceux qui ont une faible estime d'eux-mêmes, qui ont l'impression d'être sans valeur et qui ont des doutes à propos de leurs compétences sont malheureux et déprimés.* »

¹¹² S.E. Taylor et J.D. Brown (1994), Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116, 21-27.

¹¹³ M. Argyle et M. Martin (1991), The psychological causes of happiness. In F. Strack, M. Argyle et N. Schwarz (Éds), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 77-100). New York : Pergamon.

Deux grands moyens sont répertoriés pour favoriser une perception positive de soi¹¹⁴ :

- **L'auto gratification** : « *une tendance à penser et à agir qui permet de se sentir bien à propos de soi-même.* » Elle implique plusieurs stratégies qui visent toutes à exagérer les aspects favorables de soi :
 - Utiliser plus d'adjectifs positifs que négatifs pour se décrire ;
 - Juger son comportement comme plus désirable que celui des autres ;
 - Se souvenir de ses performances comme étant meilleures qu'elles ne l'étaient ;
 - Entretenir des croyances plus positives à l'endroit de ses relations qu'à l'égard de celles des autres.
- **L'autoprotection** : « *garder une conception favorable de soi en ignorant ou en discréditant l'information négative à propos de soi.* » Les stratégies consistent, par exemple :
 - À prendre crédit pour les succès et à nier sa responsabilité pour les échecs ;
 - À se comparer à d'autres moins chanceux ;
 - À oublier ou minimiser ses erreurs passées.

Argyle (1991) indique qu'il y a des limites à la perception favorable de soi : les perceptions trop réalistes et trop magnifiées de soi sont nuisibles. Il suffit d'avoir un jugement modérément exagéré de ses qualités pour se sentir bien.

Le sentiment d'avoir le contrôle de sa vie et la maîtrise des résultats de ses actions sont également associés au bien-être¹¹⁵. Selon Diener, même une petite zone de choix ou de contrôle peut faire une différence. Rodin et Langer¹¹⁶ ont fait une expérience dans une maison de retraite. L'expérience consistait à donner une plante aux résidents. Pour la moitié de l'échantillon, on leur a demandé de s'occuper de leur plante. Pour l'autre moitié, il n'avait rien à faire. Les résultats indiquent que ceux qui avaient la responsabilité de la plante ont été beaucoup plus actifs, plus heureux, faisant preuve d'un taux de mortalité plus bas que ceux qui n'avaient pas de contrôle sur la plante.

D'autres recherches indiquent qu'il n'est pas nécessaire d'exercer un contrôle réel pour profiter de ces bénéfices¹¹⁷. L'illusion du contrôle suffit. Croire faussement en la possibilité de fuir une situation stressante permet de ressentir moins d'inconfort que de vivre la même situation en croyant qu'il est impossible d'y échapper.

L'optimisme irréaliste se définit comme : « *la tendance à croire que des événements positifs futurs sont plus susceptibles de nous arriver qu'aux autres, tandis que des événements négatifs sont moins susceptibles de nous arriver*¹¹⁸. »

¹¹⁴ Idem C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997)

¹¹⁵ Idem E. Diener, E.M. Suh, R. E. Lucas, et H. L. Smith (1999)

¹¹⁶ J. Rodin et E. Langer (1977), Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 897-902

¹¹⁷ Idem C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997)

¹¹⁸ N.D. Weinstein (1980), Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 806-820

En effet, de manière générale, les gens se sentent relativement intouchables face aux infortunes comme le fait d'être victime d'un crime, d'être gravement malades ou d'avoir un accident d'automobile. De la même manière, les personnes s'imaginent qu'il y a moins de chance que ces malchances arrivent à elle qu'aux autres. Par contre, elles croient que les bonnes choses ont plus de chances de lui arriver.

La notion de bien-être étant une notion subjective, abstraite, ses déterminants peuvent sembler difficiles à identifier. S'agissant de la performance, notion qui renvoie à des idées économiques, les choses semblent plus faciles, plus concrètes.

Nous allons à présent identifier les déterminants de la performance individuelle.

4.2. Les déterminants de la performance individuelle

Chaque propriété comportementale de la performance que nous avons décrite plus haut grâce au modèle de Campbell, peut renvoyer à un déterminant psychologique ou à une compétence individuelle.

Campbell a décrit les types de comportements qui induisaient de la performance : la capacité à maîtriser des tâches (compétences dans les tâches), à communiquer (communication écrite et orale), à s'engager et à rester motivé (efforts dans l'activité), l'auto discipline (maintien d'une discipline personnelle), soutenir et aider des collègues (contribution à la performance de l'équipe), savoir influencer (supervision) et allouer des ressources, organiser et contrôler (management).

Nous allons voir maintenant que plusieurs déterminants psychologiques peuvent agir sur chacun de ces comportements pour tendre vers plus de performance.

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras, Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel (2006) ont classé ces déterminants en deux catégories qui relèvent d'une part de la relation qu'entretient l'individu avec son travail et son organisation, et d'autre part de la relation d'échange perçue par l'individu entre lui et autrui.

4.2.1. La relation entre l'individu et son travail

Nous allons détailler dans cette première partie cinq déterminants de la performance individuelle qui renvoient au lien entre l'individu et son travail. Nous verrons comment les traits de personnalité, affects, émotions au travail, motivation, satisfaction et implication peuvent influencer la performance individuelle.

Nous verrons ensuite dans une deuxième partie comment d'autres déterminants renvoient au lien d'un individu avec les autres personnes de l'organisation. Nous verrons alors comment les comportements de citoyenneté organisationnelle, du contrat psychologique, de la confiance interpersonnelle, de la justice, du soutien organisationnel et de l'échange leader-membre peuvent également influencer sur la performance individuelle.

A. Les traits de personnalité

Le modèle à cinq facteurs (Five Factor Model), plus connu sous le nom de "big five", hérité des travaux de Tupes et Christal dans les années 1960, est devenu une référence et permet de catégoriser les traits de personnalité en cinq grandes dimensions :

- L'extraversion, oppose le fait d'être sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste... à celui d'être en retrait, timide, taciturne, réservé... ;
- La stabilité émotionnelle, oppose le fait d'être calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôlé... à être nerveux, anxieux, peu sûr de soi, vulnérable... ;
- L'amabilité représente le fait d'être courtois, tolérant, affectueux, facile à vivre, confiant, coopératif par opposition au fait d'être agressif, intolérant, froid... ;
- La droiture oppose le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant par opposition à celui d'être inorganisé, négligent, non fiable... ;
- L'ouverture intellectuelle, représente le fait d'être curieux, cultivé, large d'esprit par opposition à celui d'être conventionnel, peu cultivé, simple et étroit d'esprit.

Dans la plupart des études réalisées avec ce modèle, la droiture et la stabilité émotionnelle, sont positivement corrélées avec les différents types de performance. (Barrick et Mount, 1991 ; Salgado, 1997 ; Barrick et al., 2001)¹¹⁹.

Il s'avère que seule la dimension de droiture prédit, avec une validité élevée, la performance, quel que soit le type de performance retenu, et quels que soient les groupes professionnels. Barrick et al. (2001, p. 21) considèrent que la droiture « *constitue la variable de trait de personnalité, orientée vers la motivation, que les psychologues industriels et organisationnels cherchaient depuis longtemps; elle devrait jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail* ».

La stabilité émotionnelle peut prédire la performance globale et la performance en équipe mais seulement pour certains types de profession. Les trois autres dimensions du "big five", ne prédisent que certains types de performance, pour certains groupes.

Nous pouvons en conclure que la personnalité est un facteur déterminant de la performance.

B. Les affects et les émotions au travail

L'affect est un terme générique qui exprime les sentiments que l'individu éprouve vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose.

Nous avons vu en première partie qu'un affect durable et faiblement intense relève de l'humeur. Le plaisir ou du déplaisir ressenti dans un emploi occupé relève de l'humeur. Changer de poste, ou modifier le contenu d'un travail, peut provoquer un changement susceptible de modifier l'humeur vers le plaisir ou le déplaisir. Un affect éphémère, mais intense, relève de l'émotion. L'émotion est en général dirigée vers une cible précise ; une personne, une chose, une situation.

¹¹⁹ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

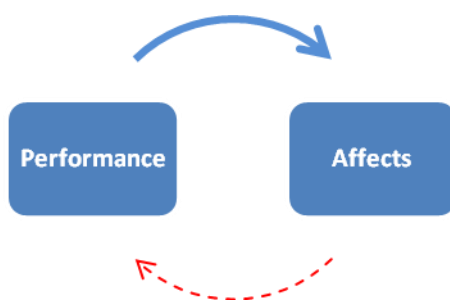
Beaucoup d'études récentes montrent que les affects peuvent influencer les processus cognitifs (exemple : la motivation au travail) et la performance dans certaines activités.

Mitchell et Daniels¹²⁰, recensent les facteurs qui peuvent être influencés par les affects et qui peuvent ensuite induire de la motivation et de la performance au travail. Ainsi ils peuvent ainsi agir positivement sur :

- La créativité ;
- La facilité de prise de décision ;
- Les comportements pro-sociaux ;
- L'adaptation face aux événements stressants ;
- La résolution des conflits.

Lorsque ces facteurs sont influencés positivement par les affects, la performance au travail est améliorée. Ils indiquent également que l'humeur influence le développement du sentiment d'auto-efficacité quand une tâche ou une activité est bien maîtrisée. Cependant, eux même restent réservés quant à leurs conclusions, car ils ont mis en évidence que certains affects étaient consécutifs de la performance alors que d'autres, influenceraient la performance.

Figure 3 : Lien entre les affects et la performance



Wright et Cropanzano¹²¹ ont eux aussi montré l'influence positive du bien-être psychologique sur la performance au travail.

La revue de littérature effectuée par Wright et Cropanzano permet également de préciser que les personnes bénéficiant d'un niveau de bien-être élevé possèdent des dispositions plus favorables pour bénéficier d'expériences positives. Selon la littérature, cette condition émanerait d'un état cognitif particulier. Au sein de leur article, les auteurs font donc la nomenclature des incidences positives d'un niveau de bien-être élevé. Celui-ci serait par exemple associé à retirer davantage de plaisir du travail en lui-même plutôt que des promotions ou de la reconnaissance qui y sont associés. Un niveau de bien-être élevé aurait également un effet positif sur la santé, en plus d'amener les individus à être davantage proactifs, résistants et moins stressés. Wright et Cropanzano proposent finalement trois méthodes de gestion afin de développer le niveau de bien-être psychologique des employés. Selon eux, des pratiques de

¹²⁰ T.R. Mitchell, et D. Daniels (2003), Motivation, dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 225-254.

¹²¹ T.A. Wright, et R. Cropanzano (2000), Psychological well being and job satisfaction as predictors of job performance, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 5, n°1, p. 84-94.

sélection, de formation et finalement d'organisation du travail peuvent être déployées par les gestionnaires dans cette optique.

C. La motivation

Kanfer¹²² répartit les théories de la motivation en trois catégories :

- **Les théories des besoins, mobiles, valeurs** partent du principe qu'un besoin crée un déséquilibre qui incite à entreprendre des actions. La connaissance des besoins d'un individu doit, en théorie, permettre de savoir ce qui le motive. Les chercheurs les plus connus sur ce champ théorique sont Maslow et Herzberg ;
- **Les théories du choix cognitif** regroupent celles des attentes-valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action. Elles prennent appui sur un principe de base énoncé par Tolman et Lewin: le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. elles tentent de répondre à la question « *comment les individus sont-ils motivés pour travailler ?* ». Pour cela les théories cognitives posent le postulat que l'individu se comporte de façon hédoniste quand il choisit d'adopter un comportement. Celui-ci doit permettre d'obtenir le résultat associé à la plus grande valeur positive perçue dans le but de maximiser l'affect positif et de diminuer l'affect négatif (Lawler, 1991 ; Kanfer, 1990) ;
- Ce modèle postule que la stabilité d'une situation résulte de l'équilibre de forces opposées dites motrices ou restrictives. A un besoin correspond une valeur et une probabilité de pouvoir satisfaire ce besoin. L'intensité de la motivation à agir dépend alors de la valeur de chaque déterminant et de leur combinaison. On retrouve ici la théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson, les théories de la justice organisationnelle (Adams, Leventhal...),
- **Les théories de l'autorégulation** expliquent le passage à l'action par la motivation que procure la poursuite de buts précis. La performance est donc étroitement liée aux objectifs. Ils sont des facteurs de motivation et ont donné à ce titre le modèle des buts. Toutefois, la motivation n'est pas stable, c'est un processus qui conduit par conséquent à s'intéresser à l'autorégulation (Deci et Ryan). On retrouve ici le modèle du but (Locke).

Aujourd'hui les chercheurs franchissent les barrières, abandonnent les oppositions, en envisageant de larges systèmes d'explication théoriques des comportements individuels, et de la performance au travail. Ainsi, des concepts intégrateurs ont vu le jour et ils élargissent désormais la question des facteurs motivationnels de la performance au travail, au concept d'implication organisationnelle.

Ainsi, la motivation est contingente, d'une part aux individus, sans en être une caractéristique psychologique fixe, et d'autre part, à leur environnement. Steiner (2001, p.340)¹²³ rappelle que « *la motivation ne suffit pas à elle seule à rendre compte de la performance* ». En effet, les résultats obtenus par un employé dépendent autant de sa motivation à agir que de l'organisation dans laquelle il travaille. Elle prend en compte un grand nombre de variables ce qui la rend fragile, susceptible de changement. La motivation bien que n'étant pas une caractéristique de l'individu, n'est pas totalement indépendante de sa personnalité. La motivation n'est pas un état

¹²² N. Oubrayrie-Roussel et P. Roussel (2001), Le soi et la motivation, Université Toulouse, note n°345, p6

¹²³ M. Denjean (2006), La Motivation, document de transfert, CEDIP

mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer.

Elle apparaît cependant comme le déterminant essentiel de la performance.

D. La satisfaction

Pendant toute la seconde moitié du 20^{ème} siècle, l'étude du lien entre la satisfaction au travail et la performance a connu des analyses et des débats contradictoires.

Locke définit en 1976¹²⁴ la satisfaction au travail comme un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu. Ainsi, elle peut être considérée comme une réaction affective à son travail.

Dans les années 1990, Motowidlo parle de « *jugements par le sujet de l'aspect plus ou moins favorable de son environnement de travail* ».

Ainsi :

- Si la satisfaction au travail est considérée comme un jugement évaluatif, l'affect au travail doit être vu comme antécédent à elle ;
- Si l'on considère que la satisfaction au travail a un composant affectif, alors l'affect au travail peut être vu comme un indicateur de cette satisfaction.

Les deux états « *émotionnels* » classiques vécus au travail, soit la satisfaction professionnelle et le stress, ne sont pas obligatoirement liés aux émotions en soi : un travailleur satisfait n'est pas un travailleur heureux et inversement un travailleur stressé n'est pas nécessairement un travailleur malheureux.

La satisfaction représente plutôt un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. En fait, ce que nous *jugons* bien ne produit pas nécessairement un *sentiment* de bonheur. Par exemple, nous pouvons juger que l'activité physique est bien pour nous tout en maudissant chaque séance.

Dans le cas de la satisfaction professionnelle, deux principaux éléments interviennent : les attentes de l'employé et une évaluation de son travail en fonction de ses attentes. Les employés ont des attentes concernant le salaire qu'ils devraient toucher pour le travail qu'ils accomplissent, le respect qu'un superviseur devrait avoir pour eux et la mesure dans laquelle ils devraient pouvoir travailler de la façon qu'ils préfèrent. La satisfaction professionnelle résulte de la concordance entre les attentes des employés et l'évaluation de ce qu'ils reçoivent de leur travail¹²⁵.

Le lien entre la satisfaction au travail et la performance au travail ne fait pas consensus. De nombreuses analyses et débats contradictoires sur ce lien entre satisfaction au travail et performance ont eu lieu. La croyance que des individus heureux seraient plus productifs se développe pendant toute la seconde moitié du 20^{ème} siècle.

¹²⁴ E.A. Locke (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, dans Dunnette M.D. (ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.

¹²⁵ U. Hess (2003), Les émotions au travail, fellow, cirano, université du Québec à Montréal

En 1985, Iaffaldano et Muchinsky¹²⁶ montrent que la corrélation moyenne entre la satisfaction et la performance est faible. Cette étude révèle alors que la satisfaction au travail ne serait pas une bonne variable prédictive de la performance au travail. Le lien pense-t-on, ne serait plus direct, mais pourrait être indirect, modéré par des facteurs tels que :

- L'absentéisme /présentéisme ;
- Intention de quitter / fidélité ;
- Retrait psychologique / bien-être au travail, etc.

La satisfaction au travail aurait par conséquent peu d'effet direct sur la performance au travail. Aujourd'hui, depuis les méta-analyses de Iaffaldano et Muchinsky, plusieurs événements sont intervenus, pouvant remettre en cause certaines idées acquises :

- Le premier est d'ordre théorique. Depuis cette étude de 1985, des chercheurs comme Motowidlo et d'autres ont étudié le concept même de performance individuelle et distingué la performance dans la tâche de la performance contextuelle ;
- Les recherches antérieures reposaient sur des enquêtes empiriques hétérogènes et les comparaisons effectuées alors ont pu être perturbées par cette hétérogénéité. Les travaux contemporains s'appuyant sur cette distinction entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle semblent être moins définitives. Par exemple Judge, Thoresen, Bono et Patton¹²⁷ ont mis en exergue un niveau de corrélation moyen entre la satisfaction au travail et la performance des individus au travail de 0,30 (au lieu de 0,17 dans l'étude d'Iaffaldano et Muchinsky) ;
- Ce niveau de corrélation, dans les sciences comportementales, suffit pour montrer que le concept, la satisfaction dans ce cas, est une variable prédictive de la performance ;
- Le second est méthodologique. Il concerne la façon dont ont été conduites les études empiriques à l'époque d'Iaffaldano et de Muchinsky qui pourrait remettre en cause l'exploitation des données et donc les résultats obtenus. Cela crédibiliserait davantage les résultats de Timothy Judge et ses collaborateurs (r moyen de 0,30) ;
- Le troisième est également d'ordre méthodologique. Aujourd'hui, les méthodes d'analyses des données ont connu de considérables évolutions et permettent d'intégrer de nombreux effets simultanés : directs, indirects, réciproques, modérateurs, médiateurs, covariances entre variables indépendantes, corrélations entre variables dépendantes, etc...

C'est donc aujourd'hui un des enjeux de la recherche contemporaine sur le lien entre la satisfaction et la performance au travail.

E. L'implication / l'engagement

Traduction de « *work commitment* ». L'implication comme l'engagement, désignent en anglais les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail : « *involvement* » et « *commitment* » ont été traduits par « *implication* » dans la recherche française.

¹²⁶ M.T. Iaffaldano et P.M. Muchinsky (1985), Job satisfaction and job performance: a meta-analysis, Psychological Bulletin, vol. 97, p. 251-273.

¹²⁷ T.A. Judge, C.J. Thoresen, J.E. Bono et G.K. Patton (2001), The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review, Psychological Bulletin, vol. 127, p. 376-407.

Sachons cependant que le terme « *engagement* », illustre plus généralement la relation individu/emploi tandis que le terme « *implication* » désignerait les rapports individu/organisation.

L'implication se démarque du concept de motivation en soulignant l'importance de l'attachement (affectif, calculé ou de continuité, normatif) dans le rapport de l'individu à son organisation ou à son travail.

Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées :

- Affective ou attitudinale, qui reflète l'identification et l'attachement d'une personne à l'égard d'une organisation particulière ;
- Calculée ou de continuité qui met l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation ;
- Normative qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation.

Les recherches nous amènent à distinguer différentes formes d'implication en fonction, d'une part, des cibles (organisation, activité de travail, carrière ...) et d'autres parts, des différentes natures ou dimensions (affective, calculée, normative). Chacune des cibles pouvant être liées à l'une ou l'autre des dimensions.

L'implication organisationnelle : est définie dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres : c'est « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* ». L'individu, pour se sentir impliqué, doit internaliser et adopter les valeurs, les buts et les normes de l'organisation.

Dans leurs études empiriques, les chercheurs n'ont souvent mis en évidence, dans le meilleur des cas, qu'une faible relation entre implication organisationnelle et performance au travail des individus.

Riketta et Landerer (2005)¹²⁸, concluent à une relation positive entre l'implication organisationnelle affective et la performance dans le rôle d'une part et d'autre part le comportement de citoyenneté organisationnelle. Riketta l'explique par le fait que le comportement extra-rôle est souvent volontaire et donc dépend de façon plus importante de facteurs motivationnels intrinsèque par rapport au comportement lié au rôle.

Vandenberghe et al. (2004)¹²⁹, ont montré que par l'intermédiaire de l'implication à l'égard du responsable hiérarchique, l'implication organisationnelle affective influence la performance au travail.

Ainsi, le lien théorique entre implication organisationnelle et performance est fort mais le lien effectif est relativement faible. Nous pouvons retenir de ces résultats l'importance des cibles intermédiaires dans le rôle de l'implication organisationnelle sur la performance. L'implication est en effet influencée par plusieurs facteurs. En ce qui concerne le rôle du supérieur hiérarchique, l'implication organisationnelle offrirait « *un terrain favorable qui nécessiterait*

¹²⁸ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

¹²⁹ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

cependant d'être focalisé sur une cible, en l'occurrence, le responsable hiérarchique, pour influencer la performance dans le rôle » (Vandenberghe et al., 2004)¹³⁰

Stephens et al. (2004)¹³¹, concluent à une corrélation faible entre l'implication organisationnelle normative et la performance au travail.

De manière générale, les liens qu'entretient un individu avec son travail montrent qu'une disposition positive à l'égard d'une tâche ou d'une organisation peut être corrélée à une meilleure performance. Ce lien sera établi si l'individu est le moteur lui-même de cette disposition positive.

Ainsi, la performance entretient des liens principalement avec l'implication affective et l'attachement est plus fort avec le métier qu'avec l'organisation car les salariés fortement impliqués dans leur profession travailleraient plus durement pour atteindre des standards plus élevés. L'implication dans l'activité de travail est un déterminant significatif de la performance. Keller a mis en évidence le rôle joué par le type d'activité. L'implication dans l'activité de travail particulièrement importante pour les « *travailleurs de la connaissance* ». Leur loyauté s'exerçant à l'égard de leur domaine scientifique ou de leur communauté professionnelle, en dehors de leur organisation. Le type de poste occupé pourrait donc être un élément explicatif de la faiblesse des relations souvent observées entre l'implication dans l'activité de travail et la performance individuelle.

Notons aussi qu'une implication calculée peut entraîner une certaine passivité. Les salariés impliqués de façon calculée pourraient se sentir prisonniers d'une situation non désirée. Ils pourraient occuper leur emploi avec une certaine passivité mais être contraints tout de même de remplir les exigences de base de cet emploi pour éviter de le perdre.

4.2.2. La relation d'échange perçue par l'individu

Nous venons de détailler la relation entre l'individu et son travail. Nous allons ici nous intéresser à la relation entre l'individu et les autres personnes. Des travaux soulignent l'importance que prend cette notion d'échange social dans les rapports que noue un salarié avec l'organisation dans laquelle il travaille. Nous montrerons l'influence qu'ils peuvent avoir sur la performance individuelle.

La théorie de l'échange social repose sur les travaux de Blau (1964)¹³² qui distinguent l'échange économique de l'échange social. L'échange économique étant celui dont la nature est spécifiée, l'échange social celui des obligations non spécifiées, « *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non spécifiées et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* ».

L'échange social porte :

- Sur le contenu (effort, motivation, comportement de citoyenneté versus rémunération, carrière, formation, statut ...)

¹³⁰ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

¹³¹ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

¹³² P.M. Blau (1964), *Exchange and power in social life*, New York, 1964, Wiley.

- Sur la manière dont le contenu est administré (perceptions de justice, de soutien organisationnel, qualité des échanges).

Borman (2001) étudie la perception de la relation d'emploi s'appuyant sur la théorie de l'échange social. Il identifie les types de comportements qui affectent la performance contextuelle et les a regroupés en trois catégories :

- Le soutien personnel :
 - L'aide aux collègues dans le travail ;
 - La coopération avec les autres en acceptant leurs suggestions, en les informant d'événements qu'ils devraient connaître, en plaçant les objectifs de l'équipe au-dessus de son intérêt personnel ;
 - La considération pour les autres en faisant preuve de courtoisie et de tact dans les rapports individuels, en les motivant et en leur montrant la confiance placée en eux.
- Le soutien organisationnel :
 - Représenter l'organisation de façon favorable en la défendant et en la promouvant ;
 - Exprimer sa satisfaction et sa loyauté en restant dans l'organisation malgré les difficultés passagères ;
 - Soutenir les finalités et les objectifs de l'organisation, se conformer à ses règles et ses procédures, proposer des améliorations.
- L'initiative et être consciencieux :
 - Persister par des efforts supplémentaires malgré les conditions difficiles ;
 - Prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs même si ce n'est pas dans ses attributions et chercher à réaliser d'autres tâches quand ses propres obligations sont remplies ;
 - Développer ses connaissances et ses compétences en profitant des opportunités à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sur son temps et ses ressources personnels.

Dans la continuité des travaux de Blau, les rapports que noue le salarié avec son organisation prennent de plus en plus de place dans les recherches en comportement organisationnel. Ces recherches se focalisent sur la nature, l'évolution, ainsi que sur les différences de pouvoir dans ces relations d'échange.

Ces relations d'échange sont décrites et analysées à travers différents concepts : la citoyenneté organisationnelle, le contrat psychologique, le soutien organisationnel, la justice organisationnelle, la confiance interpersonnelle. Ces concepts suggèrent que l'individu, pour atteindre ses objectifs, s'engage dans des comportements relevant de l'échange social. Nous verrons ci-dessous les différents concepts reliés aux relations d'échange dans le but d'identifier ceux qui sont des déterminants significatifs de la performance et ceux qui ne le sont pas.

A. Le comportement de citoyenneté organisationnelle

Les comportements citoyens recouvrent tout ce qui, en dehors de l'activité de travail prescrite, va maintenir une qualité de contexte de travail. Ils correspondent à des comportements d'aide. Organ a décrit cinq facteurs qui caractérisent les comportements de citoyenneté organisationnelle :

- L'altruisme : le comportement directement tourné vers l'aide d'une personne spécifique, dans des situations de face-à-face ;
- Le fait d'être consciencieux: les comportements impersonnels en conformité avec les règles de l'entreprise (être à l'heure....) ;
- La sportivité : le fait de ne pas se plaindre de choses banales ;
- La courtoisie : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions ;
- La vertu civique : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

En fait, le lien entre comportements de citoyenneté organisationnelle et performance relèverait davantage de la croyance que de liens prouvés mais seraient susceptibles d'influencer la performance des groupes de travail puisqu'ils :

- Augmenteraient la productivité des collègues et des managers ;
- Libéreraient des ressources qui peuvent ainsi être utilisées à des fins plus productives (le manager peut se consacrer à d'autres tâches plus productives) ;
- Réduiraient le besoin d'allouer des ressources limitées à des fins exclusives du maintien de la cohésion du groupe (conflits de groupe moins fréquents) ;
- Aideraient à la coordination à la fois à l'intérieur et entre les groupes de travail.

Ainsi la perception par l'employé de son environnement de travail est liée à ses réactions émotionnelles et peut influencer ses comportements :

- La perception d'un environnement favorable est corrélée avec des émotions positives et influence positivement les comportements citoyens ;
- La perception négative de l'environnement de travail est positivement corrélée avec des émotions négatives et influence positivement les comportements contreproductifs.

Certains auteurs étudient les éventuelles proximités entre citoyenneté organisationnelle et un certain nombre de comportements que l'on peut regrouper sous le vocable contreproductif. Ces derniers recouvrent les comportements volontaires visant à nuire à l'organisation ou à ses autres membres : le retrait physique du travail, l'absence, la résistance à l'autorité, la défiance, l'agression, les représailles ou encore le simple fait de rester passif.

La littérature met donc bien en évidence des liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'individu au sein d'un groupe de travail.

B. Le contrat psychologique

Le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés, perçues par ces derniers (Robinson et Rousseau, 1994)¹³³.

Les travaux empiriques ont largement analysé les conséquences négatives de la rupture du contrat psychologique. La perception d'une rupture ou d'une violation du contrat a des conséquences sur les comportements et réduit la performance au travail. Les travaux de

¹³³Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

Robinson et Morrison montrent que la perception de la rupture agit négativement sur les comportements de citoyenneté des salariés.

Les recherches sur le dépassement du contrat psychologique et son incidence sur la performance au travail sont plus rares. Cela s'expliquerait par le fait que les salariés tendraient à davantage percevoir une violation du contrat psychologique et beaucoup moins un dépassement. Or les employeurs qui tentent de fidéliser leurs salariés vont souvent au-delà du contrat psychologique (pour retenir les hauts potentiels, par exemple).

Nous pouvons donc en déduire que le respect du contrat psychologique est un déterminant de la performance individuelle.

C. La confiance interpersonnelle

La confiance interpersonnelle représente la confiance entre un salarié et son supérieur hiérarchique immédiat ou avec le dirigeant. Elle agit sur la performance au travail et plus largement sur les attitudes au travail.

En effet, l'engagement des salariés dans l'entreprise se fait en fonction de leur perception de la réciprocité des échanges et une relation de confiance entre les salariés et l'organisation est propice à générer des performances au travail (Neveu, 2004)¹³⁴.

La confiance dans le supérieur hiérarchique agit également positivement sur la performance, la satisfaction au travail et les comportements innovants.

D. La justice, soutien organisationnel

De façon générale, les individus attachent de l'importance à la manière dont ils sont traités dans l'organisation qui les emploie. Si ceux-ci ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire. De fait, ils sont motivés afin de faire quelque chose afin d'atteindre une situation qu'ils percevront comme juste. Depuis la théorie de l'équité, les chercheurs ont développé de nouvelles approches sur le sentiment de justice dans le contexte organisationnel.

Ainsi, le sentiment de justice ressenti par un individu suscite des attitudes au travail positives (implication dans l'organisation, satisfaction au travail, comportement de citoyenneté) et améliore la performance au travail (Cropanzano et al., 2002¹³⁵). Ce sentiment résulte d'une triple perception :

- La perception d'une *justice distributive* qui fait référence à la justice des décisions elles-mêmes, (théorie de l'équité (Adams));
- La perception d'une *justice procédurale* qui fait référence à la justice du processus par lequel une décision est prise, par lequel les résultats sont alloués (critères d'évaluation de la performance, gestion de l'évaluation des performances, exactitude de l'information pour prendre des décisions interindividuelles) ;

¹³⁴ V. Neveu (2004), La confiance interpersonnelle : une approche en terme de contrat psychologique, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Paris 1Panthéon-Sorbonne.

¹³⁵ R. Cropanzano, C.A. Prehar et P.Y. Chen (2002), Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice, Group and Organization Management, vol. 27, n°3, p.324-351.

- La *justice interpersonnelle* (traitement respectueux des individus, possibilité d’obtenir des explications voire une justification).

Une corrélation positive semble se dessiner entre la perception de justice distributive et la performance au travail (Dubinsky et Levy, (1989)¹³⁶.

Tableau 4 : Récapitulatif des corrélations dans la notion de justice et de soutien organisationnel¹³⁷

	Déterminant de la performance individuelle	Corrélation positive	Corrélation négative
Justice distributive	Oui, par la qualité et quantité de travail du salarié	Performance	
Justice procédurale	Pas directement Seulement par ses effets sur les attitudes (implication, satisfaction)	Agit sur la confiance du salarié envers le management	Satisfaction envers son supérieur hiérarchique immédiat
Justice interactionnelle	Relation indirecte au travers de l’échange Leader-membre (au sein de l’équipe de travail)	Joue indirectement sur la satisfaction envers son supérieur immédiat par le biais de la qualité de la relation d’échange entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur (échange Leader-Membre)	

Nous constatons ici que la justice distributive est un déterminant de la performance individuelle. La justice procédurale et interactionnelle constituent un levier d’action indirect qui passe par la relation au management.

E. Le support organisationnel perçu

Le support organisationnel perçu par la perception qu’a un individu de l’implication de l’organisation à son égard. Ce concept considère donc l’échange exclusivement selon la perspective du salarié.

Selon les travaux sur ce concept, lorsque les salariés perçoivent un support en provenance de leur organisation, ils font preuve de réciprocité en aidant l’organisation à atteindre ses objectifs.

¹³⁶Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

¹³⁷ Réalisé d’après B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006)

Il aurait un effet positif sur l'implication organisationnelle et plus particulièrement sur sa dimension affective, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et sur la performance au travail. Il aurait par contre un effet négatif sur l'absentéisme (Eisenberger et al., 1986)¹³⁸.

Lynch et al.¹³⁹ révèlent qu'un soutien organisationnel élevé a un effet positif sur la performance extra-rôle. En revanche, en ce qui concerne le lien entre le soutien organisationnel et la performance dans le rôle, les résultats sont plus nuancés.

F. L'échange Leader-Membre

Le concept de l'échange Leader-Membre (ELM) concerne la relation entre un manager et son collaborateur.

Wayne et al.¹⁴⁰ révèlent qu'un échange de qualité élevée développe l'implication organisationnelle et améliore la performance au travail.

Après avoir détaillé chacune des relations qu'entretient l'individu avec son travail et avec autrui, nous sommes en mesure de considérer tous ces facteurs comme étant des déterminants de la performance individuelle, et par conséquent comme déterminant de la performance collective.

4.3. Tentatives de liens entre le bien-être et la performance individuelle

Plusieurs théories se sont développées depuis le milieu des années 1980 pour expliquer en amont le processus motivationnel.

La théorie de l'autodétermination différencie la motivation « *autonome* » (agir par conviction ou par plaisir) de la motivation « *contrôlée* » (agir à cause de pressions internes et externes). Elle a démontré, à travers des études empiriques, que la motivation autonome a des conséquences positives sur le bien-être et sur la performance. Son application en milieu professionnel ne fait que débiter. Néanmoins, les organisations ont clairement intégré le fait que solliciter la subjectivité des personnes, leur créativité, leur coopération, la recherche de sens et les relations d'échanges ouvre de réelles perspectives en termes de performance.

Par ailleurs, l'engagement apparaît également fortement prédictif de la performance comme du bien-être.

4.3.1. La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination adopte le concept de l'eudémonie, - concept développé précédemment- comme critère d'existence de bien-être. Elle suggère que les humains ont des

¹³⁸ R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 500-507.

¹³⁹ P.D. Lynch, R. Eisenberger et S. Armeli (1999), Perceived organizational support : inferior versus superior performance by wary employee, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°4, p. 467-483.

¹⁴⁰ Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel (2006).

besoins psychologiques fondamentaux et que lorsque ces besoins sont satisfaits, l'organisme connaît la vitalité, la congruence interne et l'intégration psychologique.

- Selon l'approche hédoniste, c'est le but en lui-même qui procure le bien-être ;
- Selon la théorie de l'autodétermination, seul un but qui satisfait un besoin de base procure le bien-être authentique.

La notion de besoins est centrale dans cette théorie. Les trois besoins psychologiques fondamentaux sont :

- **L'autonomie** qui suppose que la personne décide volontairement de son action qui émane du « *vrai soi* » et qu'elle soit elle-même l'agent qui réalise cette action. Il ne suppose pas nécessairement qu'on soit individualiste ou indépendant ;
- **La compétence** qui réfère à un sentiment d'efficacité sur son environnement ;
- **L'être en relation à autrui**, c'est à dire le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi.

Ces besoins sont considérés comme essentiels à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être de l'humain. Cette théorie prédit que, s'ils sont négligés, il y aura, dans tous les contextes, un impact négatif sur le bien-être. Elle prédit aussi que si la satisfaction de l'un de ces besoins est compromise, une diminution de bien-être se fera sentir, de même que si un besoin entre en conflit avec un autre besoin (exemple : renoncer à l'autonomie pour conserver ses relations à autrui).

L'humain tend donc naturellement à satisfaire ses besoins d'autonomie, de compétence et de relation à autrui. Les milieux qui répondent à ses besoins conduisent au bien-être, ceux qui les négligent causent des problèmes de santé.

L'intention d'une personne par rapport à un but peut différer selon que la source de cette intention est autonome ou qu'elle est contrôlée de l'extérieur.

Celui qui s'engage dans une action d'une façon autonome procède d'une source interne de causalité, tandis que celui qui est plus contrôlé se sent influencé et poussé à agir par l'extérieur et est alors soumis à une source de causalité externe.

Ainsi, pour la théorie de l'autodétermination, il est donc important de préciser aussi bien la source d'un but que sa nature si on veut prévoir l'impact de ce but sur la santé et sur le bien-être.

Un comportement intrinsèquement motivé implique l'engagement actif d'un sujet dans une tâche qu'il trouve intéressante sans que ne soit nécessaire une récompense autre que l'activité elle-même. Il est associé à un meilleur apprentissage, une meilleure performance et un bien-être plus grand¹⁴¹

Toute récompense contingente et tangible affaiblit la motivation intrinsèque. Les échéances, les menaces, la surveillance et l'évaluation sont associés à une diminution de la motivation

¹⁴¹ E. L. Deci, et R. M. Ryan (1987), The support of autonomy and the control of behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

intrinsèque, Enfin, un feedback négatif alimente le sentiment d'être incompetent, donc diminue la motivation intrinsèque.

A l'opposé, l'attention portée à ce que vit intérieurement le sujet et la possibilité d'exercer un choix sont au contraire associées à une plus grande autonomie et à la motivation intrinsèque. Finalement, le fait pour un individu de sentir une relation de confiance et l'appui de l'autre permet d'investir ses énergies dans des domaines qui l'intéressent vraiment.

Mais plusieurs de nos actions sont extrinsèquement motivées. En ce sens, elles visent à produire un résultat distinct du plaisir de l'action elle-même. Pour la théorie de l'autodétermination, la motivation extrinsèque n'est pas une catégorie de motivation. Les comportements extrinsèquement motivés sont plutôt considérés comme pouvant varier grandement selon le degré d'autonomie, de prise en charge et de congruence qu'ils peuvent comporter.

Il existe donc un lien entre les buts poursuivis d'une façon plus autonome et une meilleure réalisation du potentiel humain, une plus grande satisfaction personnelle et un meilleur bien-être.

Il apparaît que les individus qui poursuivent des buts extrinsèques comme le succès financier (argent), la reconnaissance sociale (popularité), l'apparence (image) connaîtront un niveau inférieur de bien-être psychologique comparativement à ceux qui accordent plus d'importance aux buts intrinsèques comme l'affiliation, l'implication dans la communauté (générativité), la bonne condition physique (santé) et l'acceptation de soi (croissance).

Tableau 6 : Taxonomie de la motivation et de la régularisation de soi selon la théorie de l'autodétermination

Types de motivation	Types de régularisation	Locus de causalité perçu	Processus impliqués
MOTIVATION INTRINSÈQUE	Intrinsèque	Interne	- Intérêt - Plaisir
	Intégration	Interne	- Congruence - Conscience - Unité du soi
	Identification	Plutôt interne	- Importance personnelle - Valorisation personnelle
MOTIVATION EXTRINSÈQUE	Introjection	Plutôt externe	- Autocontrôle - Implication du soi - Récompenses et punitions internes
	Externe	Externe	- Conformité - Récompenses et punitions externes
AMOTIVATION	Sans régularisation	Impersonnelle	- Non intentionnelle - Non valorisant - Incompétence - Manque de contrôle - Sans satisfaction

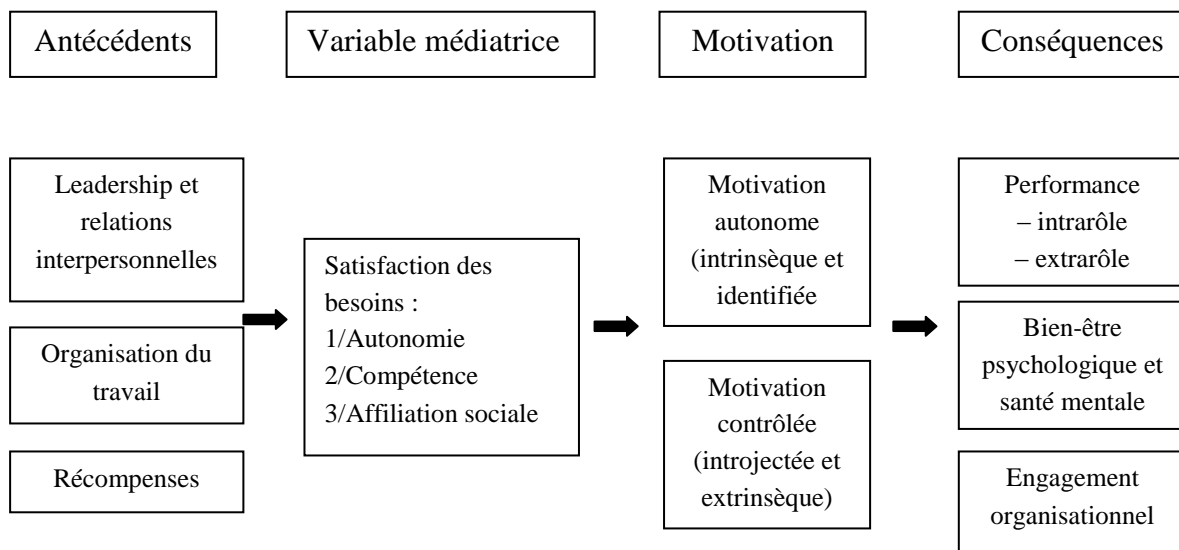
Source : J. G. Laguardia, R. M. Ryan (2000), Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 2

Sur une longue période de temps, le bien-être est amélioré seulement lorsque des buts intrinsèques et concordants avec le soi sont atteints. Par buts concordants, il faut entendre les buts qui satisfont les besoins psychologiques fondamentaux.

Dans les milieux de travail, des chercheurs ont trouvé dans un échantillon de travailleurs que la valeur donnée par les employés et les superviseurs à la satisfaction de leurs besoins était significativement reliée à leur satisfaction au travail, à leur santé psychologique en général et à leur estime de soi, et ce, indépendamment de leurs conditions salariales et de leur statut dans ce milieu de travail.

En conclusion, comme schématisé dans la figure 4, la théorie de l'autodétermination décrit les processus psychologiques qui facilitent la santé et le fonctionnement optimal. Elle met en lumière l'importance de se référer aux besoins fondamentaux dans la poursuite des buts, et ce, également dans des contextes de travail.

Figure 4 : Modèle intégrateur de recherches sur la théorie de l'autodétermination appliquée au travail



Source : J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (2009), Comportement organisationnel, volume 3, De Boeck, p223

On note ici que les effets de la satisfaction des trois besoins décrits par la théorie de l'autodétermination sont, d'une part, la performance et, d'autre part, le bien-être psychologique.

En 2004, Baard, Deci et Ryan ont exploré l'idée selon laquelle la satisfaction des trois besoins puisse être reliée au bien-être et à la performance simultanément. Les résultats de l'étude ont permis de démontrer que c'est la satisfaction des trois besoins psychologiques qui permettait d'expliquer la conciliation bien-être/ performance.

L'attention portée à ce que vit intérieurement un sujet est donc primordiale pour obtenir une meilleure réalisation du potentiel humain. Le fonctionnement optimal d'un individu conduirait donc d'une part à la performance et d'autre part au bien-être psychologique.

Avec la théorie de l'autodétermination, nous avons vu qu'un comportement intrinsèquement motivé implique l'engagement actif d'un sujet dans une tâche qu'il trouve intéressante sans que ne soit nécessaire une récompense autre que l'activité elle-même. Cette théorie constitue un véritable lien entre le bien-être et la performance. Poursuivons maintenant nos recherches de liens au moyen d'autres théories.

4.3.2. L'engagement

Selon le schéma ci-dessus, la théorie de l'autodétermination permettait d'aboutir à la performance d'une part, au bien-être psychologique d'autre part et qu'il d'introduisait en troisième conséquence le concept d'engagement. Nous allons ici explorer les liens entre l'engagement, le bien-être et la performance.

Plusieurs variables en influencent la formation : l'autonomie, le contrôle de la situation d'emploi et la contribution au succès de l'entreprise. Allport (1943) puis Bass (1965) ont observé que les individus peuvent trouver dans la participation psychologique au travail une forme de satisfaction de besoins tels que l'estime de soi, le prestige, ou l'autonomie. On pourrait donc penser que le degré d'engagement des personnes varie selon le besoin d'expression de soi au travers du travail.

L'engagement et le bien-être

Nous avons vu dans le chapitre sur les déterminants de la performance individuelle que l'engagement en milieu de travail donne lieu à des conséquences majeures pour l'organisation concernant la performance au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

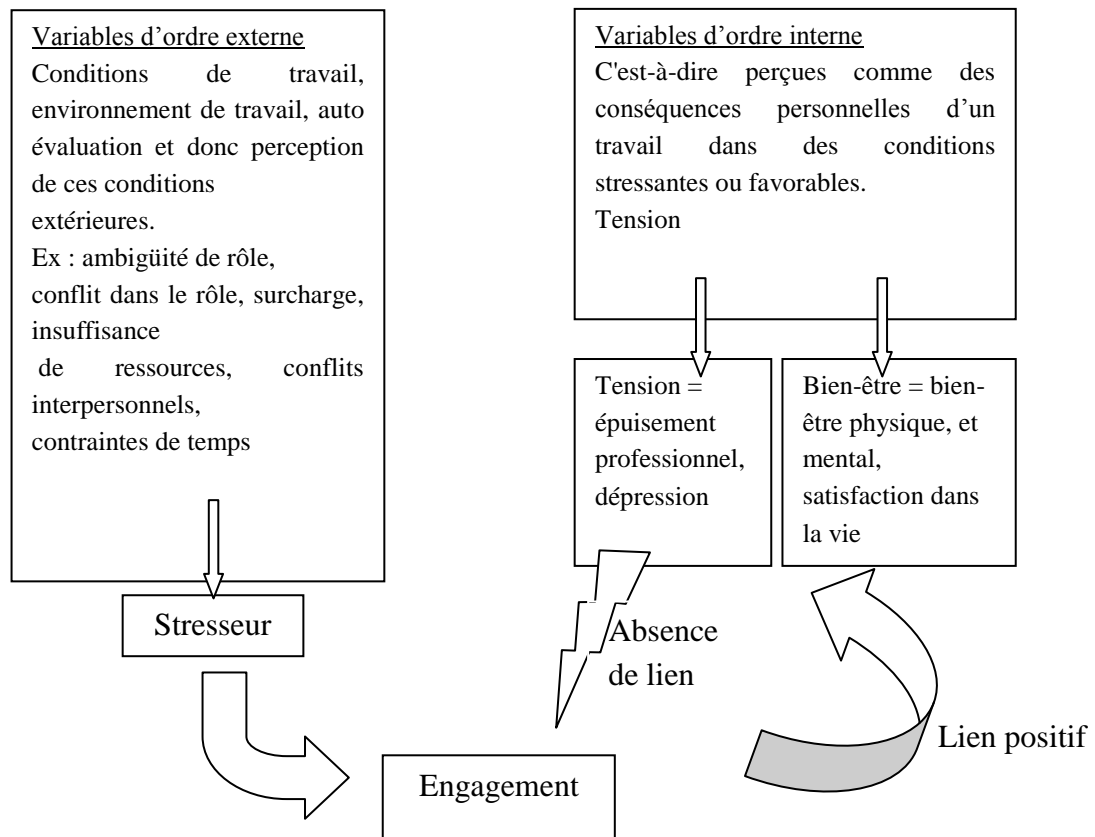
La plupart des recherches effectuées portaient sur le bénéfice que pouvait tirer l'organisation de cet engagement. Dernièrement, des recherches ont porté leur attention sur les effets que pouvait procurer l'engagement sur le personnel lui-même, en particulier leur santé et leur bien-être. Ces facteurs sont importants en eux-mêmes mais seront aussi reliés à divers effets pertinents pour l'organisation comme les dépenses de santé, l'absentéisme, le taux de turn-over, etc.

Le modèle général de l'engagement et de son lien avec le bien-être est le modèle *stress-tension*. L'engagement peut devenir une source de tension ou de bien-être selon sa nature.

- Les stressors sont extérieurs à la personne comme les conditions et l'environnement de travail. Ici entre en jeu la perception de ces conditions ;
- Les variables de tension ou de bien-être sont des variables d'ordre interne c'est à dire les conséquences personnelles perçues d'un travail dans des conditions stressantes ou favorables. Les indicateurs de bien-être sont la santé psychologique, le bien-être physique et la satisfaction.

Le modèle de la figure 5, ci-dessous, schématise les liens de l'engagement avec le bien-être.

Figure 5 : Schéma théorique de l'engagement au sein d'un modèle général Stress-Tension



Source : J. Rojot, P. Roussel, C. Vandenbergue (2009), Comportement organisationnel, Volume 3, édition De Boeck, p345

L'engagement affectif, envers l'organisation, tend à être lié négativement à la tension et positivement aux indicateurs de bien-être.

Liens directs

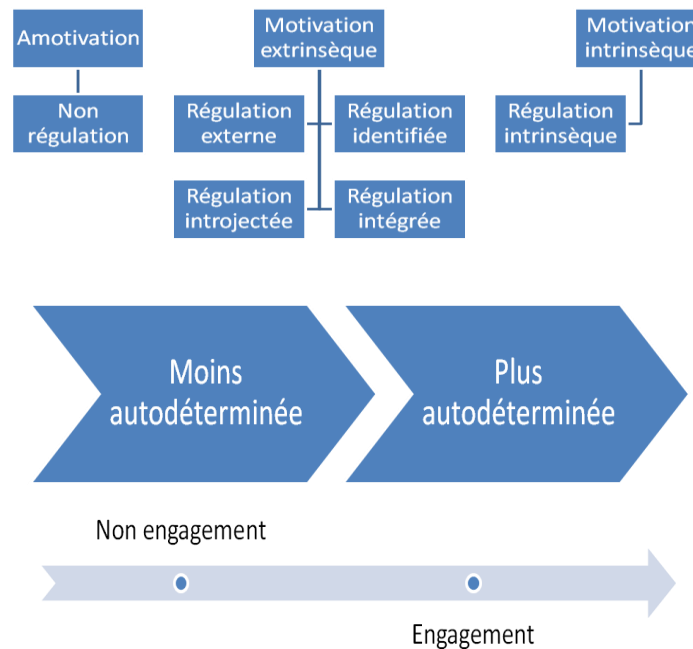
La majorité des études portant sur les liens entre l'engagement et la tension ou le bien-être confirment le lien négatif entre l'engagement affectif et la tension ainsi que le lien positif avec le bien-être.

Effets indépendants

Outre ces liens directs, l'engagement affectif aurait également des effets totalement indépendants ; des effets négatifs sur la tension et des effets positifs sur le bien-être de sorte que des employés qui ressentent de l'engagement affectif envers une organisation peuvent éprouver du bien-être même en l'absence de conditions de travail objectivement positives. A l'inverse, des employés qui ne ressentent pas d'engagement affectif envers une organisation peuvent même en l'absence de conditions de travail stressantes commencer à éprouver des réactions de tension.

L'engagement affectif pourrait aussi être une source de bien-être par le biais de ses liens avec la motivation autonome telle que nous l'avons décrite dans le chapitre sur la théorie de l'autodétermination.

Figure 6 : Les liens entre la motivation et l'engagement



Source : D'après Deci et Ryan.

Les autres formes d'engagement envers l'organisation

Les recherches sur les autres formes d'engagement envers l'organisation sont assez rares et contradictoires.

Nous pouvons résumer que :

- L'engagement affectif est lié négativement aux stresseurs ;
- L'engagement de continuité tend à avoir des relations variables avec les stresseurs et la tension. Il serait corrélé à des expériences de tension ou de manque de bien-être. Elle a même été liée dans certaines études à l'épuisement professionnel (Maltin, 2006) ;
- L'engagement normatif a fait l'objet de très peu de recherches.

Plusieurs combinaisons sont possibles :

- Engagement affectif élevé + engagement normatif élevé + engagement de continuité faible correspondrait à un état d'esprit d'impératif moral qui aurait alors un lien positif avec le bien-être. Les personnes s'engagent parce qu'elles le désirent mais également parce qu'elles pensent que c'est le bon choix à faire ;

- Engagement affectif faible + engagement normatif élevé + engagement de continuité élevé correspondrait à un état d'esprit d'obligation redevable qui aurait alors un lien négatif avec le bien-être. Ici, les personnes peuvent se sentir « *coincées* ».

Ainsi, c'est principalement le rôle de l'engagement affectif qui est en lien avec le bien-être des salariés. En effet, il reflète la satisfaction des besoins des employés ce qui leur donne un sens de l'objectif dans le travail.

L'engagement, un modérateur des relations entre stressseurs et tension

Nous avons vu le lien direct de l'engagement avec les stressseurs et le bien-être. Le lien que constitue l'engagement protégerait les individus des effets néfastes des stressseurs. Ainsi, le lien que constitue l'engagement donnerait aux employés un but précis à leur travail, devenant ainsi une ressource qui atténue la tension. En situation stressante, les individus les plus fortement engagés se motivent et s'imposent des efforts d'adaptation afin de réduire la menace.

Une seconde façon d'aborder la question, est que les employés fortement engagés subissent davantage de tension résultant des stressseurs, les rendant ainsi plus vulnérables aux effets de ces stressseurs. « *Plus la force d'engagement est grande, plus la personne est vulnérable au stress psychologique en raison de cet engagement* ».

Nous avons noté dans un chapitre précédent les liens que pouvait entretenir l'engagement avec la performance. Nous notons ici ses liens certains avec le bien-être. L'engagement peut atténuer les effets des stressseurs sur la tension parce qu'il donne aux employés un sens de l'objectif à atteindre et satisfait leurs besoins essentiels, de telle sorte qu'ils résistent mieux aux agents stressseurs ou arrivent à les interpréter différemment.

4.3.3. Quelles applications pour ces théories ?

En résumé, il est à retenir que l'engagement, la satisfaction des besoins, et la motivation donnent aux individus un important sens des buts à atteindre qui renforce leur résistance aux agents stressseurs. Deux mécanismes pourraient entrer en jeu pour bâtir cette résistance accrue :

- La perception de l'importance ou de l'utilité de la relation et/ou des activités ;
- L'interprétation du stressseur lui-même.

Selon le concept de l'évaluation cognitive de Lazarus et Folkman (1984)¹⁴², les conditions environnementales ne sont considérées stressantes que si la personne évalue qu'elles dépassent les ressources dont elle dispose pour y faire face. Ceux, protégés par un sens de l'objectif peuvent réinterpréter les situations stressantes comme des défis et non comme des obstacles.

Ainsi, pour les gestionnaires en charge des ressources humaines, les actions à mener seront de chercher à réduire la présence des stressseurs dans l'environnement de travail. Deux grands moyens d'y arriver consistent à créer des expériences de travail positives et générant du soutien pour les personnes, ainsi qu'à focaliser leur attention sur la valeur et l'importance de leur travail. Dans les deux cas, il sera utile de tenter de satisfaire les besoins de compétence, de relation et d'autonomie au travail des employés. (Voir dans Baard, Deci et Ryan, 2004 des recommandations à ce sujet¹⁴³).

¹⁴² J. Rojot, P. Roussel, C. Vandenbergue (2009), Comportement organisationnel, Volume 3, ed De Boeck, p355

¹⁴³ J. Rojot, P. Roussel, C. Vandenbergue (2009), Comportement organisationnel, Volume 3, ed De Boeck, p 361

Les actions favorisant un engagement affectif élevé ne semble pas la solution la plus efficace étant donné son rôle potentiel exacerbant les relations entre stressés et tenseurs, même si aucune étude empirique n'a démontré qu'un engagement affectif élevé mène les employés à éprouver *davantage* de tensions qu'un engagement faible. La combinaison d'engagement affectif et d'engagement normatif (état d'esprit d'impératif moral) semble s'avérer plus avantageuse quant à la capacité des employés de résister aux stressés, et de ce fait, quant à leur bien-être.

4.3.4. Conclusion

Nous avons vu ci-dessus un ensemble de déterminants, ainsi que les concepts d'autodétermination et de l'engagement qui établissent un lien significatif entre le bien-être et la performance individuelle.

Outre ces deux concepts, peut-on établir d'autres liens entre le bien-être et la performance individuelle ? Nous allons ci-dessous proposer quelques pistes pouvant répondre à cette question.

5. Les leviers du bien-être et de la performance

Dans cette partie, nous identifierons les leviers opérationnels présents dans la littérature qui permettent d'augmenter, simultanément, le bien-être et la performance individuelle au travail.

Selon plusieurs études¹⁴⁴, à la question « *D'après vous, quel est le facteur qui contribue le plus au bien-être au travail ?* », l'intérêt et le contenu du travail est cité à 30%, l'ambiance de travail à 10,04%, la conciliation vie professionnelle, vie privée à 9,20%, la reconnaissance à 8,74%, la relation managériale à 6,25%, responsabilités et évolutions à 6,21%, le sens du travail à 5,21% et le salaire à 5,06%.

Dans un autre sondage¹⁴⁵, sur les raisons expliquant l'apparition des risques psychosociaux, selon 307 répondants médecins et responsables, et dans lequel plusieurs réponses étaient possibles, la charge de travail atteint 63%, la non reconnaissance du travail accompli 54%, les changements organisationnels à 52%, pression sur les résultats/moyens insuffisants au vu des objectifs à 49%, perte du collectif de travail à 43%, faible soutien de la hiérarchie à 42%, conflits avec la hiérarchie à 36%, rythmes de travail (horaires décalés, travail répétitif) à 29% et enfin mauvais niveau de rémunération à 25%.

Il est intéressant de constater en prenant l'exemple de ces sondages, ce qui n'a pas valeur de démonstration scientifique, que deux thèmes pourtant opposés, le bien-être et les risques psychosociaux, peuvent tendre vers des notions communes.

Parmi ces notions, nous allons aborder celles qui correspondent à des leviers permettant d'augmenter la performance et le bien-être des salariés dans le cadre du travail.

D'après nos recherches aucun modèle théorique ou opérationnel ne se détache de manière incontestable. Pourtant, un certain nombre d'approches coexistent et permettent d'établir une classification des leviers. Nous avons choisi de développer nos leviers selon trois approches qui nous ont semblé les plus pertinentes.

L'approche au niveau organisationnel met en exergue la capacité d'une organisation à entraîner la confiance et la motivation. Cela exige un certain nombre d'éléments dont une stratégie claire, lisible, ambitieuse, responsable et fédératrice ainsi qu'une culture d'entreprise qui sollicite l'esprit d'équipe, les liens humains, la créativité, l'exigence, l'exemplarité sans oublier une capacité de la hiérarchie, à donner du sens en développant l'autonomie et la participation des collaborateurs à la prise de décision, en clarifiant les rôles et à avancer dans la même direction.

L'approche au niveau de la politique des ressources humaines quant à elle permet de promouvoir la reconnaissance au travail, le développement des personnes, l'évaluation, le feedback, l'éthique et la justice organisationnelle, via la carrière, la rémunération, la formation, mais aussi la santé des collaborateurs, le respect et l'organisation du travail ou encore l'ergonomie et les conditions de travail.

Enfin, l'approche au niveau des relations humaines permet d'accorder du temps et de la considération aux relations humaines, en favorisant le soutien social et en permettant aux

¹⁴⁴ Enquêtes d'engagement internes réalisés par des grands groupes ; Etudes internationales sur le management BPI – les salariés évaluent leurs managers – BVA 2007 ; Etude « réalités cadres » CSA 2010

¹⁴⁵ Etude Commundi-Stimulus 2008

collaborateurs de gérer leurs émotions dans un esprit de développement des personnes et de fondation d'un corps social.

Nous n'avons pas voulu lister l'ensemble des leviers, mais plutôt développer les leviers qui d'après nos recherches dans la littérature, paraissent les plus innovants et les plus susceptibles de développer le bien-être et la performance.

5.1. Au niveau organisationnel

Bien que de tous temps, le travail ait fait partie de la vie des hommes, il apparaît nettement que le travail n'a jamais fait autant partie de notre vie qu'aujourd'hui. Les exigences de la compétitivité mondiale, les enjeux de la mondialisation, les requêtes de la clientèle toujours plus exigeante, l'appétit croissant des actionnaires et le développement de méthodes de production visant une plus grande efficacité des entreprises n'y sont évidemment pas étrangers...

Afin que les leviers que nous allons développer dans cette partie aient un réel impact sur le bien-être et/ou la performance individuelle, il faut que l'entreprise les intègre directement dans son organisation.

En effet, sans l'appui de la Direction de l'entreprise, sans la mise en place d'une organisation claire et définie, ces leviers s'avéreront soit inefficaces, soit non utilisés.

Au niveau de l'organisation de l'entreprise, nous avons choisi d'étudier quatre leviers, que nous allons désormais envisager successivement.

5.1.1. L'autonomie et la participation aux décisions

Le levier sur lequel plusieurs auteurs se sont entendus : l'importance de faire participer les collaborateurs aux décisions qui les concernent et de leur conférer une certaine autonomie.

L'importance de ces deux notions apparaît avec les résultats des études suivantes¹⁴⁶ :

- Dans une récente étude française, des chercheurs¹⁴⁷ ont constaté que 41,5% des personnes interrogées valorisaient d'abord l'expression de soi au travail et l'utilisation de leurs compétences. « *Les employés définissent comme injustes les situations et les relations qui les privent de leur créativité...dénonçant ainsi toutes les atteintes à la réalisation de soi dans le travail.*¹⁴⁸ » ;
- Une étude américaine¹⁴⁹ a établi que l'absence de moyen pour être créatif et développer ses compétences, l'impossibilité de décider comment le travail et les tâches doivent être faits et l'absence de participation aux décisions sont des ingrédients qui constituent un mélange toxique pour le bien-être de la personne.

¹⁴⁶ J.-P. Brun (2009), Management d'équipe, Editions D'Organisations, p.123-130

¹⁴⁷ F. Dubet (2006), Injustices : l'expérience des inégalités au travail, Seuil, p. 490

¹⁴⁸ F. Dubet, op. cit., p. 26

¹⁴⁹ R. Karasek, professeur à la School of Health and Environment de l'University of Massachusetts Lowell (Ecole de la santé et de l'environnement de l'Université du Massachusetts Lowell)

Ces deux études permettent de réaliser l'importance de laisser de l'autonomie aux salariés et l'importance de les laisser participer aux décisions. Mais surtout, ces études permettent de constater le risque pour la santé des collaborateurs en cas d'absence d'autonomie et de participation aux décisions.

Afin de réaliser tout l'enjeu de ces deux notions, nous les étudierons chacune successivement.

A. L'autonomie

Les employés ne veulent pas le pouvoir. En effet, accorder de l'autonomie aux employés signifie qu'ils aient les compétences, les informations, les ressources et l'autorité nécessaires pour faire leur travail¹⁵⁰.

Nous retiendrons quatre principaux aspects de l'autonomie :

- **Faire preuve de créativité et utiliser ses compétences** : cette autonomie consiste à, quels que soient sa profession et son statut, savoir utiliser le cumul d'expérience afin d'avoir une bonne compréhension de la situation et des problèmes rencontrés ;
- **Influer sur ses tâches** : cette autonomie consiste dans la possibilité d'organiser ses tâches ou de définir ses priorités, la manière de les réaliser, la capacité de choisir l'information dont on a besoin ;
- **Prendre des décisions de façon autonome** : cette autonomie est généralement appliquée à l'occasion du travail de nuit au cours duquel les effectifs sont moindres et les décisions doivent malgré tout être prises ;
- **Participer à la définition de ses conditions de travail** : il s'agit pour le salarié de pouvoir participer à la définition des conditions de travail dans lesquelles s'exerce le travail.

B. La participation aux décisions

Ce levier doit lui aussi être impulsé au niveau de l'organisation. Participer aux décisions n'est pas prendre les décisions. Les salariés ne demandent qu'à prendre part aux décisions concernant des sujets sur lesquels ils ont une expertise ou sur lesquels ils ont travaillé.

La participation aux décisions peut être définie comme la capacité d'avoir une influence sur le degré de responsabilités, la possibilité de participer à la prise de décisions et de commenter l'information reçue du supérieur hiérarchique immédiat et de la direction de l'entreprise.

En la matière, on ne peut que constater que les entreprises françaises ont encore du mal à laisser s'exprimer l'ensemble de ses collaborateurs. Aussi, les moyens de participation aux décisions sont rares, voire inexistants. Dans le meilleur des cas, certaines entreprises ont mis en place des consultations sur des questions bien précises mais pas sur des questions organisationnelles.

Ainsi, les entreprises se sont inscrites dans un mode que l'on qualifie de réactif au sens où si un collaborateur veut s'exprimer, il ne peut le faire qu'en formulant une plainte auprès du représentant de l'employeur. Mais on n'est alors plus au niveau de la participation aux décisions.

¹⁵⁰ E. M. Morin et C. Gagné (2009), IRSST, « Donner un sens au travail », p. 11

Deux aspects de la participation aux décisions des collaborateurs peuvent être nettement améliorés au sein des entreprises :

- **Le processus de consultation des employés :** pour que ce processus contribue efficacement à la participation aux décisions de l'entreprise, il doit être clair. En d'autres termes, il doit permettre la discussion et l'écoute afin que chacun puisse exprimer sa vision du problème et, éventuellement, exposer ses solutions ;
- **L'ouverture du manager aux suggestions de ses collaborateurs :** comme on l'a dit précédemment, les entreprises françaises sont encore très ancrées dans un schéma assez « *ancien* » selon lequel l'entreprise serait organisée comme une pyramide. A la base, se trouveraient les nombreux collaborateurs, peu instruits, qui travailleraient beaucoup. Plus on monterait vers le sommet de la pyramide et plus on approcherait de la Direction et des Têtes pensantes.

Dans ce schéma, peu de place pour les suggestions des collaborateurs ! Pourtant, si on y réfléchit, les collaborateurs qui travaillent au quotidien sur le terrain, ne sont-ils pas à même d'avoir un œil éclairé sur les décisions qui pourraient être prises par la Direction ?

C'est en cela qu'il est important que les managers écoutent davantage les suggestions de leurs collaborateurs.

Avoir l'autonomie dans l'exécution de ses missions est une chose. Toutefois, encore faut-il que chacun sache ce qui lui incombe exactement. Cette question sera l'objet de la prochaine partie.

Il apparaît donc dès à présent des connections entre plusieurs leviers.

5.1.2. La clarification des rôles de chacun

On entend par rôle, l'ensemble des comportements que l'entreprise attend de chacun de ses salariés. Dans une organisation « *idéale* » des choses, une entreprise établit sa stratégie de laquelle découle un certain nombre d'objectifs à atteindre. Sont alors mis en place des plans d'actions pour atteindre chacun des objectifs.

Chaque plan d'action doit être précisé en termes de délai, actions, acteurs, services, coordinateurs,...

Ce qui arrive parfois, c'est que les choses aient été, soit mal expliquées, soit mal comprises, soit mal prévues à l'origine. En conséquence, on peut se retrouver sur le terrain avec des collaborateurs qui ne savent comment faire ce qu'on leur demande, d'autres qui ont le sentiment de faire un travail qui ne devrait pas être le leur, etc¹⁵¹.

Le lien entre la clarification des rôles de chacun et l'amélioration de la performance individuelle est alors évident : si les salariés ne savent pas faire ce qu'on leur demande, ils ne pourront pas être performants. De même, si des salariés effectuent un travail qu'ils considèrent comme appartenant à un collègue, ou à autre service, ils effectueront ce travail avec moins d'envie (accroissement du temps d'exécution de la tâche, insuffisance de la qualité de la mission ainsi effectuée,...).

¹⁵¹ Breugh et Colihan (1994)

S'agissant du lien entre ce levier et l'amélioration du bien-être, il est aisément compréhensible qu'un salarié qui ne sait pas ce qu'on attend de lui, ou au contraire qui reçoit de nombreuses demandes, parfois même contradictoires, se sente « *perdu* ». Cette sensation, si rien n'est fait pour y remédier, peut alors lui faire perdre le sens du travail : à quoi sert-il ? Quelles sont ses missions précises ? Or, comme on l'a vu précédemment, le sens du travail est un facteur indispensable du bien-être au travail des collaborateurs.

Quelle que soit la confusion, elle a pour origine le rôle donné à chacun. Le rôle est défini comme un ensemble d'attentes qui sont déterminées à la fois par un donneur d'ouvrage (manager), par l'environnement de travail (collègues, clients ou fournisseurs) et par le récepteur (personne qui doit faire la tâche). A la seule lecture de cette définition, apparaissent les difficultés : le fait que plusieurs intervenants puissent déterminer des attentes est source de dysfonctionnement.

Deux difficultés principales ressortent de ce type de situation que nous étudierons successivement : le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle.

Le conflit de rôle

Un conflit de rôle est la situation dans laquelle deux ou plusieurs attentes contraires créent un problème dans l'organisation de travail.

Le conflit de rôle peut prendre quatre formes :

- **Le conflit de rôle lié à un seul demandeur** : situation qui apparaît le plus souvent lorsque les attentes formulées par le responsable ne sont pas atteignables. C'est par exemple le cas lorsqu'un manager fixe des objectifs à un salarié sans lui donner les moyens de les atteindre (principalement, manque de matériel, manque de temps) ;
- **Le conflit de rôle entre plusieurs demandeurs** : situation qui apparaît lorsque deux responsables formulent des demandes contradictoires. Le fait est qu'ils ne le font pas exprès mais leurs demandes, exprimées au même salarié, génèrent, pour lui, une contradiction d'opérations ;
- **Le conflit de rôle individuel** : ce conflit de rôle diffère des deux précédents dans la mesure où le conflit n'est pas lié aux demandes formulées par le ou les managers, mais résulte de la personnalité même du salarié.
En effet, le conflit de rôle individuel prend la forme d'incompatibilités entre le rôle à assumer au travail et les rôles, les responsabilités ou les valeurs liées à la vie personnelle. Ainsi, du fait que ce conflit soit issu des valeurs personnelles de chacun, il s'agit d'une appréciation subjective. Ce qui sera considéré comme incompatible pour certains, sera parfaitement toléré par d'autres ;
- **Le conflit de rôle entre deux services** : situation qui se présente plus fréquemment puisqu'il s'agit de l'hypothèse d'incompatibilités ou de divergences entre deux services de la même entreprise.

L'ensemble de ces conflits ont un impact, non seulement sur le processus économique et sur l'efficacité de l'entreprise, mais également, et tout particulièrement en ce qui concerne l'objet de cette étude, sur les employés et/ou les services qui ressentent tous de l'insatisfaction au travail, facteur de dégradation du bien-être.

Après le conflit de rôles qui est la première situation dans laquelle les rôles de chacun manquent de clarté, étudions à présent la seconde situation.

L'ambiguïté de rôle

Cette situation peut provenir de différentes sources, notamment :

- Manque de précisions dans les formulations des attentes (objectifs, produits à livrer, délais de livraison)¹⁵² ;
- Manque de précision dans l'établissement des procédures et des méthodes (manière de procéder, matériel à utiliser)¹⁵³ ;
- Manque de précisions dans l'explication des retombées ou des conséquences liées au rôle à jouer (retombées attendues d'un projet ou conséquences attendues d'une stratégie).

Il faut maintenant tenter de comprendre pourquoi les conflits de rôle apparaissent dans le déroulement du travail :

- Une des premières causes qu'il faut explorer est le manque d'autonomie au travail, empêchant ainsi l'employé d'apporter les modifications qu'il considère nécessaires pour ajuster le travail demandé au travail réel. En effet, la trop grande rigidité des tâches ou l'absence de marge de manœuvre ferment toutes les possibilités d'aménagement.

Ce manque d'autonomie est également reconnu par C. Dejours¹⁵⁴ pour qui travailler c'est s'écarter des prescriptions, c'est faire des infractions aux procédures et des transgressions. Pour lui, les salariés sont obligés de « *tricher* » pour réaliser leur travail.

- Le manque de supervision est aussi un élément qui contribue grandement au conflit ou à l'ambiguïté de rôle, puisque le manager ne connaît pas assez bien le processus de travail ou n'est pas assez présent pour être en mesure de récupérer les dysfonctionnements dans les tâches de ses collaborateurs.

Cette incohérence est identifiée notamment à l'occasion de la mise en place d'évaluation dans une entreprise, mise en place pour laquelle on va remplacer les techniciens et les professionnels par des gens formés à l'évaluation, appelés des gestionnaires. Ainsi, ces jeunes diplômés qui ne connaissent pas le travail sont chargés de contrôler la qualité et d'évaluer les performances !

- L'ambiguïté de rôle peut aussi être provoquée lorsqu'une personne est dans un environnement qui ne lui est pas familier. C'est souvent le cas des employés à temps partiel, des remplaçants, du personnel intérimaire, qui connaissent leur métier mais ne sont pas familiers avec l'environnement puisqu'ils changent de lieu de travail très souvent.
- Le fait d'avoir à son endroit des attentes qui changent régulièrement peut aussi faire naître des ambiguïtés à l'égard du travail attendu.

¹⁵² Levine (1983)

¹⁵³ French et Bell (1990)

¹⁵⁴ C.Dejours (2003), L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, INRA Editions, p. 14

Cette ambiguïté de rôle peut être associée à la surcharge de travail. En effet, le recours à l'évaluation génère un accroissement des contraintes de travail car l'évaluation correspond à un énorme travail connu sous le nom de « *valorisation* ». Or, cette surcharge de travail est source de mal-être des collaborateurs pouvant aller jusqu'à de réelles pathologies.

- Une personne peut aussi être confrontée à de l'ambiguïté de rôle lorsque l'atteinte de ses objectifs est déterminée par les comportements d'une autre personne. Cette situation est très fréquente chez les enseignants et les managers, qui ne sont pas évalués uniquement à partir de leurs réalisations, mais aussi à partir de la réussite de leurs élèves ou des réalisations de leurs collaborateurs.

Par l'exemple, à propos des agents du Pôle Emploi, si l'évaluation porte sur le nombre de dossiers traités, celui qui aura reçu les cas sociaux les plus difficiles, avec lesquels il faut passer beaucoup de temps, sera désavantagé par rapport à l'agent qui a réussi à se garder les dossiers des techniciens et des cadres bien intégrés socialement.

- L'ambiguïté de rôle se présente aussi lorsqu'une personne ne reçoit pas de retour de son travail ou que le retour survient tardivement.

Régler les ambiguïtés et les conflits de rôles est très important pour améliorer le bien-être au travail et, par conséquent, l'efficacité de l'entreprise. Bon nombre de managers réalisent qu'en modifiant les attentes et la manière de faire le travail, il est possible d'améliorer les conditions de travail.

Dès lors que chaque collaborateur d'une entreprise sait exactement ce qu'on attend de lui, que le cadre de ses fonctions est clairement défini, il est plus facile et plus agréable pour chacun d'exécuter ses missions professionnelles.

Cependant, l'aspect agréable du travail ne demeure que tant que la charge de travail reste convenable.

5.1.3. La charge de travail

Le constat est le même partout dans le monde. En 2002, 58% des employés américains affirmaient devoir travailler avec beaucoup d'acharnement pour s'acquitter de leurs tâches quotidiennes ; cette proportion était de 25% en 1977 ! La dernière enquête réalisée en 2000 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*) conclut que 56% des employés européens estiment travailler à un rythme effréné et 60% disent avoir des délais très serrés.

Or, lorsqu'ils sont surchargés de travail, les employés et les managers n'ont plus le temps de s'occuper de leur bien-être.

La conséquence principale de cette charge de travail excessive est une fatigue générale extrême (24% des employés ressentent tout le temps ou presque tout le temps cet état de fatigue). Or, cette fatigue a des répercussions économiques considérables. Dans une étude récente sur la

main-d'œuvre américaine¹⁵⁵, on met en évidence que les employés qui présentent des symptômes de fatigue coûtent annuellement 136,4 milliards de dollars aux employeurs en perte de temps, comparativement à 101 milliards pour les employés sans symptômes de fatigue.

Malgré le coût non négligeable des conséquences de la charge de travail, un des seuls aspects de la charge de travail qui est aujourd'hui évalué est la dimension physique. Cette prise en compte a permis de diminuer certains aspects de la pénibilité physique du travail, mais ils ne règlent pas toute la question de la charge de travail.

Après en avoir vu l'importance et les conséquences, tant sur la santé des collaborateurs, que sur les finances des entreprises, il convient de se demander à quoi correspond la charge de travail ? Comment la mesure-t-on ? Comment l'évalue-t-on ?

Traditionnellement, la charge de travail se définissait par la quantité de travail à faire. Toutefois, cette définition semble bien éloignée de notre économie actuelle davantage basée sur le service que sur l'industrie. D'ailleurs, le terme de « *charge* » qui fait penser à un poids, correspondant à une tâche physique, ne semble plus adapté.

Trois dimensions offrent une définition plus actuelle de la charge de travail¹⁵⁶ :

- **Ce qui est demandé** : cette charge de travail correspond aux exigences de la production (objectifs de performance et objectifs qualitatifs).

La problématique vient du décalage entre ce qui est demandé et ce qui est fait, puisque à une tâche demandée vient s'en superposer une autre et ainsi de suite, pouvant entraîner des conflits d'horaires.

Cette problématique conduit le salarié à ne pas terminer certaines tâches, à en abandonner d'autres, ou encore à essayer d'en achever d'autres mais sans y parvenir. Ces parties dissimulées du travail, qui font partie du volume de la charge de travail, donnent à l'individu le sentiment d'être débordé puisqu'inconsciemment demeure dans sa tête le souvenir de l'échec.

- **Ce qui est ressenti** : il existe un véritable cercle vicieux en ce qui concerne la charge de travail : la surcharge de travail empêche les collaborateurs de participer à des réunions visant à résoudre les problèmes liés à la surcharge de travail.

Ainsi, non seulement la charge de travail nuit au bien-être et à l'efficacité, mais elle nuit aussi à l'élimination de cette contrainte.

En matière de charge de travail, il est essentiel de porter l'attention à ce que ressent chaque collaborateur à l'égard de sa propre charge de travail.

- **Ce qui est réellement fait** : cette charge de travail correspond à l'addition des deux dimensions précédentes.

¹⁵⁵ J.-A. Ricci, E. Chee, A.-L. Lorandeanu, J. Berger (janvier 2007), Fatigue in the U.S. Workforce : Prevalence and Implications for Lost Productive Work Time, Journal of Occupational and Environmental Medicine, vol. 49, n°1, p. 1-10

¹⁵⁶ P. Falzon et C. Sauvagnac, Charge de travail et stress, repris dans P. Falzon (2004), Fondements théoriques et cadres conceptuels, PUF, p. 175-190

La seule problématique qui demeure est le manque d'outil d'évaluation.

Il est important pour l'entreprise de diminuer la charge subjective du travail. Il convient d'agir sur l'essence de cette charge et non sur ses méfaits. Les acteurs ont besoin de repenser l'organisation, notamment, ses dimensions de régulation, d'évaluation, de professionnalisation.

Dans cette perspective, les innovations engagées par les entreprises auront d'autant plus de poids et d'effet qu'elles s'articuleront avec des dispositifs de même ordre au niveau des territoires et des secteurs d'activité, en renforçant leur légitimité¹⁵⁷.

A la question individuelle de la charge de travail, il ne peut être apporté qu'une réponse collective et institutionnelle.

Tous les leviers que l'on vient de présenter visent l'ensemble des salariés d'une entreprise, mais chacun étant considéré dans son individualité. En effet, qu'il s'agisse de l'autonomie dans la prise de décision, de la clarification du rôle de chacun ou encore de la charge de travail, il faut bien entendu que la Direction de l'entreprise soit initiatrice de la démarche et la soutienne en permanence, mais également et surtout que l'application des leviers redescende jusqu'à chaque collaborateur individuellement.

Or, s'agissant du levier que nous allons étudier à présent, il est davantage question d'un collectif, d'un attachement à des valeurs communes.

5.1.4. La culture d'entreprise

Le lien social et l'entreprise forment un ensemble de relations unissant les individus qui forment une collectivité humaine¹⁵⁸. L'entreprise constitue un foyer de socialisation déterminant puisque les liens sociaux favorisent la construction de l'identité sociale.

Une enquête menée par le cabinet Towers Perrin en 2005 auprès de 86000 salariés, toutes catégories confondues, répartis dans 16 pays, souligne que la France compte 68% de salariés déclarant n'être que modérément engagés dans leur travail. Deux ans auparavant, dans la même enquête, le résultat était de 18%.

Une enquête de TNS SOFRES indique que le sentiment d'attachement se constate chez environ 25% des salariés en 2004, contre environ 34% en 1997¹⁵⁹. Ainsi, à mesure que les générations se renouvellent, de moins en moins de salariés ont le sentiment d'appartenir à une entreprise donnée et la prise de distance par rapport à l'employeur s'étend.

Mais derrière tout ça, il y a des éléments bien concrets : un soutien social développé au sein d'une entreprise favorise non seulement le bien-être des collaborateurs (ce qui réduit et anticipe d'éventuels phénomènes de turn-over, absentéisme,...), l'efficacité et la productivité des salariés mais également la création et/ou le développement d'une véritable culture d'entreprise puisque les membres du personnel d'une même entreprise sont ainsi amenés à davantage communiquer entre eux.

¹⁵⁷ C. Du Tertre, professeur en sciences économiques, Paris VII, directeur du GERME et du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (mars/avril 2006), Travail et changements n°307, p.6

¹⁵⁸ M. Lallement (2003), Les formes du lien social dans les organisations économiques, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert,

¹⁵⁹ TNS SOFRES, Influence travail et entreprise, 2005

La culture d'entreprise est un élément qui n'est encore que peu présent dans beaucoup d'entreprises françaises, contrairement aux grandes firmes américaines. Pourtant, une culture d'entreprise forte renforce les liens des salariés.

Plusieurs auteurs ont donné leur définition de la notion de culture d'entreprise :

- Ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation¹⁶⁰ ;
- Cadre de pensées, système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise¹⁶¹ ;
- Ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise¹⁶² ;
- Mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par les membres. Il comprend une vaste gamme de comportements : les méthodes de production, les spécialisations et les connaissances techniques, les attitudes à l'égard de la discipline et des sanctions, les coutumes et les habitudes des dirigeants, les objectifs généraux, les comportements en affaire, les méthodes de rémunération, les valeurs assignées aux différents types de travail, le fait de croire ou non en la démocratie et en la consultation paritaire et, enfin, les conventions et les tabous dont on est moins conscient¹⁶³.

La culture d'entreprise permet donc d'acquérir des éléments d'identification avec les membres qui la partagent et, de manière connexe, des éléments de différenciation avec les membres partageant une autre culture.

Pour Meier (déjà cité), « *une culture d'entreprise faite et bien gérée peut améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation.* »

La culture d'entreprise pourrait donc être, à condition d'être maîtrisée, un facteur d'adhésion à l'entreprise.

Outre ces quatre leviers qui relèvent d'un niveau d'application organisationnel, nous avons identifié d'autres leviers qui relèvent davantage de la politique des Ressources Humaines.

Cela ne veut pas dire pour autant que l'organisation, en termes d'entité, n'a plus aucun rôle à jouer. Cela signifie seulement que les leviers que nous allons ici développer correspondent à des mesures qui sont du domaine de compétences spécifiques des Ressources Humaines et qui, dans un objectif de réussite, doivent être inscrits dans une réelle politique RH.

5.2. Au niveau de la politique RH

« *Cessons de faire de la gestion des RH et pratiquons une gestion plus humaine des ressources.* »¹⁶⁴

¹⁶⁰ O. Meier (2006), Management interculturel, Dunod

¹⁶¹ Bournois (1996)

¹⁶² M. Thevenet (2006), La culture d'entreprise, PUF,

¹⁶³ Jacques (1951), The changing culture of a factory, Dunod, reprise dans le chapitre La culture d'entreprise, introduction de P. Louart – Contribution de J.-P. Le Goff, Y.-F. Livian et M. Thevenet (2003), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert

¹⁶⁴ J.-P. Brun (2009), Management d'équipe, Editions D'Organisations

Selon les entreprises, le service RH peut avoir plus ou moins de force, plus ou moins de poids, plus ou moins d'importance pour la Direction.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes placés dans l'hypothèse d'entreprises socialement développées, avec un service RH force de proposition et avec de nombreuses possibilités d'action.

Ainsi, nous avons identifié six leviers opérationnels relevant du domaine de compétence et d'initiative de la politique RH de l'entreprise. Nous allons à présent les étudier successivement.

5.2.1. Le respect au travail

Tout comme lorsque l'on faisait référence aux situations de travail difficiles dans le paragraphe sur le soutien social, quand on parle de respect au travail on a tous tendance à imaginer les pires situations ou à penser aux dernières histoires en la matière relayées par les médias.

Pourtant, les situations de manque de respect au travail ont lieu tous les jours, dans toutes les entreprises. Elles n'ont, certes heureusement, pas toutes des conséquences dramatiques mais elles ne sont pas pour autant à considérer avec moins d'importance. En effet, les résultats des sondages de Jean-Pierre Brun indiquent que seulement 58% des employés considèrent recevoir le respect et l'estime qu'ils méritent. Or, on le sait, il s'agit d'un fait établi, le fait de se sentir respecté au travail est un facteur de bien-être au travail¹⁶⁵.

On est alors amené à se demander ce qui constitue réellement du non-respect au travail ?

Ne pas saluer, mépriser publiquement une personne, ridiculiser un collègue, ne pas remercier ou donner des ordres sur un ton autoritaire sont des gestes qui dénotent un manque de respect et qui occupent malgré tout environ 20% du temps de travail des managers¹⁶⁶. Or, proportionnellement, le temps consacré à la gestion des problèmes engendrés par le manque de respect est nettement supérieur.

Le non-respect au travail étant quelque peu délimité, qu'est-ce alors que le respect au travail ?

Bien que le dictionnaire définisse clairement ce que signifie le mot de respect, il semble tout de même peut aisé de caractériser une situation de non-respect que de décrire ou de recommander une parfaite situation de respect au travail.

La difficulté est liée au fait que la notion de respect tient aux valeurs propres à chaque individu, qui elles-mêmes évoluent selon son âge, son sexe, son statut, sa culture, sa religion, les événements de sa vie, etc. Ainsi, alors que l'un accordera une importance considérable à la politesse, un autre accordera une importance plus importante au ton employé par le manager pour passer ses consignes.

Une seule chose est unanime : le respect est et doit être le même pour tous. C'est-à-dire que tout le monde doit être respecté et tout le monde doit respecter les autres.

D'une manière classique, Le Petit Larousse définit le respect comme le « *sentiment qui porte à traiter quelqu'un, quelque chose avec de grands égards, à ne pas porter atteinte à quelque chose.* »

¹⁶⁵ E. M. Morin et C. Gagné (2009), Donner un sens au travail, IRSST

¹⁶⁶ F. Master et alii. (2002), The complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace, AMACOM, p.36

Les résultats de l'étude suivante sont éloquentes : dans une étude réalisée par Steve Pearson¹⁶⁷ auprès de 775 employés, 10% des personnes interrogées disent être quotidiennement témoins d'incivilité au travail, 20% affirment être personnellement la cible d'incivilité au travail au moins une fois par semaine et 78% des managers perçoivent une augmentation de l'incivilité depuis les dix dernières années.

Quand on s'interroge sur les causes du non-respect au travail qui, encore une fois, peut sembler si simple à résoudre, on parvient au même constat que précédemment. A savoir, la modification de l'organisation du travail vers davantage d'individualisme a dégradé les liens sociaux.

A cela, s'ajoute d'autres facteurs.

Les facteurs liés aux exigences opérationnelles

- L'intensification du travail et les réductions budgétaires qui conduisent en conséquence à un manque de personnel. Le personnel en poste croule alors sous une charge considérable de travail et ne prend plus le temps ou oublie les basics du quotidien : nous arrivons sans dire bonjour à une réunion parce nous sommes en retard et que nous ne voulons pas déranger, nous entrons dans le bureau d'un collègue sans lui demander comment il va parce que nous avons un problème qu'il faut régler rapidement, nous répondons abruptement à la question d'un client parce que nous ne parvenons pas à finir le travail commencé ou encore, nous nous mettons en colère à la suite d'une question toute simple parce que nous sommes fatigués ;
- Les nouvelles technologies, comme les courriels qui permettent de tenir des propos parfois regrettables car trop spontanés.

Les facteurs internes à l'entreprise

- La précarisation de l'emploi (contrats, fournisseurs externes, changements démographiques) ajoute au stress, rendant la personne plus individualiste et moins tolérante aux autres (chacun pour soi) ;
- Les changements dans l'entreprise peuvent aussi être une source de tension entre les employés (incertitude, insécurité, peur) ;
- Des managers qui sont de bons experts techniques, mais qui ne possèdent pas toujours les compétences relationnelles que le poste exige ;
- Les échanges trop informels entre les employés et les managers font parfois naître l'impolitesse ;
- Le manque de communication qui laisse peu de temps pour s'expliquer et tout juste assez de temps pour exprimer (souvent mal) son point de vue ;
- L'indifférence de l'un envers l'autre a tendance à détériorer le climat de travail.

Les causes de manque de respect sont nombreuses, d'autant plus si l'on considère que le nombre de cause peut être multiplié par le nombre de personnalités présentes dans l'entreprise. Face à un risque au potentiel si important, quelles sont alors les conséquences du non-respect au travail pour le bien-être des collaborateurs ?

¹⁶⁷ C.-M. Pearson, L.-M. Andersson et C.-L. Porath (2000), Assessing and Attacking Workplace Incivility, Organizational Dynamics, vol. 29, n°2, p.123-137

Là encore, les conséquences néfastes sont nombreuses et peuvent être très lourdes :

- Atteinte à la santé physique et/ou psychologique des collaborateurs ;
- Isolement des salariés victimes de non-respect → Rupture du lien social → Absentéisme / Turn-Over et moindre investissement dans l'entreprise de la part de la victime ;
- Dégradation de l'ambiance de travail → Ralentissement de la productivité de travail ;
- Conflit qui monte en spirale → harcèlement psychologique.

Malgré l'ensemble des précautions qui peuvent être prises, les situations de manque de respect peuvent tout de même se produire. Lorsqu'une situation de manque de respect se produit, malheureusement la première réaction des managers est de nier ou de banaliser la situation dénoncée :

- Soit en s'attaquant aux faits rapportés en les relativisant pour en minimiser l'impact ;
- Soit en s'attaquant à la personne même de celui qui se plaint du fait rapporté pour le fragiliser et le faire passer pour quelqu'un d'exagérément sensible. Or, une telle réaction du manager ne fait que renforcer la douleur des victimes d'un manque de respect : celles-ci se sentent insultées et pas prises en considération.

Pourquoi le manager réagit-il ainsi ? Sans doute ne sait-il seulement pas comment réagir autrement. On a vu, dans la partie sur le soutien social, que les managers n'étaient pas toujours soutenus par l'entreprise, alors peut-être qu'en matière de manque de respect au travail, on se trouve justement dans ce genre de situation. Aussi, démuni face à une situation qu'il ne peut, ni ne sait contrôler, il opte (consciemment ou inconsciemment) pour la banalisation de l'événement. Peut-être que le manager se dit qu'ainsi, le salarié qui se plaint de manque de respect va cesser d'en parler et que l'affaire va s'éteindre d'elle-même.

L'effet pervers de ce mécanisme, effet pervers auquel le manager ne pense sûrement pas est qu'à force de ne pas prendre les problèmes au sérieux, le risque est de tolérer de plus en plus d'excès de comportement et d'excès de comportement de plus en plus graves, étant donné qu'il n'y a jamais de conséquence.

A l'heure actuelle, la quasi-totalité des entreprises françaises ne dispose d'aucun dispositif de protection des collaborateurs, exception faite des dispositions légales obligatoires, à savoir protection contre le harcèlement sexuel, le harcèlement moral, les violences physiques. On peut simplement mentionner les règlements intérieurs qui prévoient des sanctions disciplinaires en cas de manque de respect. Toutefois, ces dispositions réglementaires ne sont que rarement appliquées en dehors du cadre limitatif de l'insulte.

Bien sûr, notre propos ici n'est pas de blâmer les entreprises pour n'avoir rien fait jusqu'à maintenant, mais de tenter d'aider les entreprises à remédier aux difficultés qu'elles rencontrent.

Aussi, face à une plainte pour non-respect, l'entreprise ne doit pas réagir impulsivement et sanctionner immédiatement l'auteur présumé des faits. Bien au contraire, l'appréciation des faits de non-respect étant subjective (puisque la notion évolue selon chaque individu), il est préférable d'écouter attentivement chacune des deux parties afin de comprendre :

- Ce qui a déclenché la situation de manque de respect ;
- Ce qui s'est exactement passé ;

- L'interprétation par chacune des parties du déroulement des événements ;
- L'intention de chacune des parties dans le déroulé des événements et par rapport à l'autre partie.

Ce travail d'« enquête » sera plus ou moins poussé selon d'une part, le stade d'avancée de l'entreprise quant à sa politique en matière de respect au travail, et d'autre part, le seuil de tolérance de manque de respect de l'entreprise (en effet, dans certaines entreprises, par exemple celles où le fonctionnement est dit « à l'ancienne », le seuil de tolérance est particulièrement élevé. Cela n'est évidemment pas une bonne chose puisque le manque de respect est quotidien mais quotidiennement toléré et ce n'est que s'il dépasse un niveau critique que le manquement sera sanctionné).

La tâche semblant particulièrement ardue, on est amené à se demander comment instituer le respect comme une valeur essentielle de son entreprise ? Jean-Pierre Brun nous livre une méthodologie afin de donner le ton et de démontrer que le respect des personnes est une valeur fondamentale, placée dans le haut de la liste des principes de l'entreprise.

Sa méthodologie attribue des fonctions à chaque acteur aux situations de respect au travail :
Par exemple, pour les collaborateurs :

- Ne pas accepter les gestes d'intimidation, les attitudes hostiles, etc. ;
- Evaluer sa propre attitude qui entretient la conduite de l'autre ;
- S'excuser et s'expliquer si on a blessé, offensé un collègue ;
- ...

De même, pour le manager :

- Donner le droit aux individus de parler des situations irrespectueuses et ne pas appliquer de sanctions pour l'avoir fait ;
- En tant que personne concernée, tenter de tempérer ses réactions ;
- Apporter du soutien à la personne qui subit un manque de respect ;
- ...

D'autres exemples, pour l'entreprise :

- Inciter les individus à parler des événements irrespectueux et les aider à corriger la situation ;
- Eliminer les conflits interpersonnels et éviter l'effet d'escalade dans l'entreprise ;
- Offrir des formations sur la communication et la résolution de conflits ;
- Sanctionner lorsque survient une situation irrespectueuse ;
- Tenir compte des signes précurseurs ;
- ...

Jusqu'à maintenant, les leviers abordés traitaient surtout de moyens à développer en entreprise, d'outils à instaurer entre les salariés et leurs managers et/ou avec la Direction même de l'entreprise.

A présent, nous allons nous intéresser à un levier davantage axé sur l'individu, même si, s'agissant de relations de travail, l'entreprise aura un rôle fondamental à jouer.

5.2.2. La reconnaissance au travail

Dans la perspective de comprendre le bien-être des travailleurs, des chercheurs¹⁶⁸ se sont intéressés aux stratégies de gestion des personnes. Ainsi, la relation interpersonnelle entre le supérieur et les subordonnés est rapidement devenue un champ d'intérêt pour ces derniers. Plus précisément, les interactions quotidiennes, ainsi que les rétroactions ponctuelles entre supérieurs et travailleurs, sont étudiées afin de comprendre leurs impacts sur le bien-être psychologique des travailleurs. Ces recherches ont donné lieu à une théorie portant sur la reconnaissance au travail.

Des études réalisées par Siegrist (1996, 1990) démontrent que, pour parvenir à un équilibre entre l'efficacité organisationnelle (performance individuelle) et le bien-être des travailleurs, la reconnaissance en milieu de travail est vitale. Siegrist (1996) définit la reconnaissance en termes d'estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues de travail, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi. Ainsi, le travailleur qui reçoit de la reconnaissance est en mesure de percevoir un équilibre entre les efforts qu'il dispense au travail et les bénéfices qu'il en retire subséquentement.

Au cœur des nouvelles approches de gestion ayant pour objectif d'optimiser l'efficacité organisationnelle, la reconnaissance au travail est considérée comme un moyen important de dynamiser et de fidéliser les employés et les gestionnaires (Brun & Dugas, 2005). Plusieurs chercheurs insistent sur le caractère positif de la reconnaissance en tant que vecteur de l'identité (Dejours, 1993), source de motivation, de satisfaction (Bourcier & Palobart, 1997; Saunderson, 2004) et de sens au travail (Hivon, 1996). Selon Brun et Dugas (2005), la reconnaissance opère comme un agent de développement des personnes et comme un facteur dynamique dans les relations interpersonnelles. Elle est également un pivot de la santé mentale (Brun et al., 2003) et une source de mobilisation et d'engagement organisationnel (Saunderson, 2004; Siegrist, 1996).

Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance au travail est considérée comme une pratique de gestion qui répond aux besoins fondamentaux des travailleurs. Étant donné les caractéristiques du contexte organisationnel en constant changement, les travailleurs ressentent le besoin d'être reconnus à leur juste valeur, d'être intégrés socialement au sein des organisations et d'être pris en considération lors de la prise de décisions importantes (Brun & Dugas, 2005).

Plus simplement, la reconnaissance au travail viendrait soutenir l'autodétermination des travailleurs tout en confirmant leur expertise professionnelle ainsi que leur place au sein de l'organisation. Dans cette perspective, il est possible d'extrapoler quant à la complémentarité théorique et pratique de la théorie de l'autodétermination (ci-après TAD) et de la théorie de la reconnaissance au travail.

La TAD¹⁶⁹ définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité pour l'activité en soi, c'est-à-dire pour le plaisir qu'elle procure et ou l'intérêt qu'elle suscite¹⁷⁰. La reconnaissance au travail quant à elle, semble contribuer à la satisfaction des besoins psychologiques tels que définis par la TAD puisqu'elle peut être considérée comme une pratique de gestion favorisant l'autodétermination des travailleurs. Ainsi, la reconnaissance contribuerait à la satisfaction des besoins psychologiques lesquels, en retour, provoqueraient

¹⁶⁸ Siegrist (1990 et 1996); Bourcier & Palobart (1997)

¹⁶⁹ Forest et Magneau (2008) ; Gagné et Deci (2005), Sheldon, Turban, Brown, Barrick et Judge (2003)

¹⁷⁰ J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (2009), Comportement organisationnel, De boeck, p. 216

des effets sur le bien-être psychologique des travailleurs. Dans cette perspective, le présent mémoire d'expertise tentera d'approfondir cette complémentarité conceptuelle.

Pour Dupuy¹⁷¹, l'entreprise a perdu la relation qu'elle entretenait traditionnellement avec ses cadres. En effet, elle a confié à ces derniers la charge de travail ne pouvant être assumée par les autres fonctions du fait du passage aux 35 heures. L'entreprise a de ce fait conduit les cadres à effectuer des tâches sous qualifiées.

Ainsi, l'investissement des cadres dans l'entreprise est passé d'une relation « *loyauté-protection* » à une relation « *concurrence-évaluation* » dans laquelle il n'y a semble-t-il pas de place pour de la reconnaissance en faveur des cadres et du travail ainsi fourni.

Dans les sondages réalisés par Jean-Pierre Brun et son équipe sur la reconnaissance, le manque de temps est un problème bien réel : 45% des managers mentionnent cette contrainte.

Dans la culture latine, il y a l'idée d'accéder à soi-même à travers l'autre. On peut évoquer l'image d'Aristophane et de la complétude dans le banquet de Platon : il nous manquerait toujours quelqu'un pour être complet. La reconnaissance serait donc une quête permanente – la quête de l'autre – pour trouver le moyen d'être soi-même. Elle serait structurée, dans la tradition humaniste, autour d'une notion profondément identitaire et constituée de signes par lesquels l'autre, de manière bienveillante, nous signifierait que nous existons.

Apparaît alors la double contrainte des managers : travailler toujours plus pour répondre aux exigences de performance de l'entreprise et être suffisamment auprès de leurs collaborateurs. Cette seconde exigence peut sembler, de prime abord, moins importante. Pourtant, Elton Mayo a su montrer les effets considérables que peuvent avoir le seul fait de poser des questions aux travailleurs, de s'intéresser à ce que les gens font, à leurs conditions de travail.

Alors que l'on parle ainsi de reconnaissance en termes de présence des managers, de nombreuses entreprises expriment leur pratique de reconnaissance sous forme pécuniaire : par exemple des primes au rendement, boni ou partage des profits.

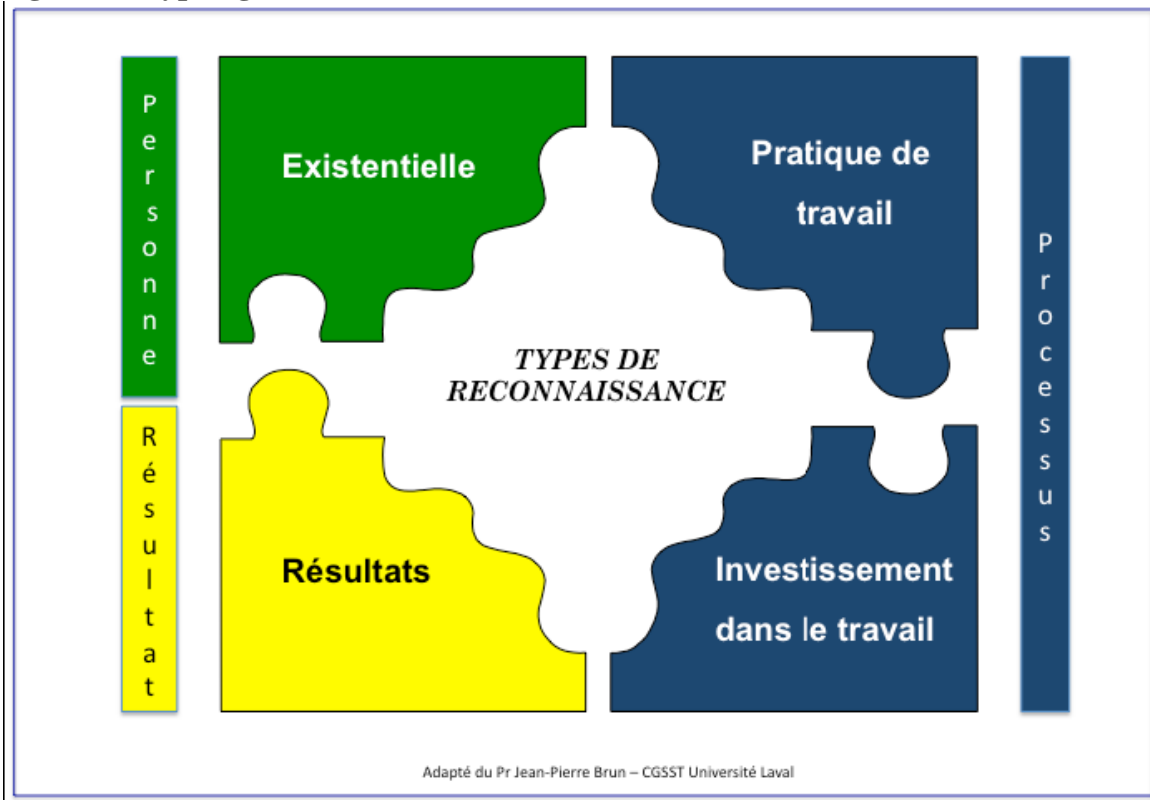
A ce titre, Jim Collins¹⁷², montre qu'étrangement, les entreprises qualifiées d'excellentes offrent souvent une rémunération moindre à leur équipe de management que les entreprises qui ont une performance médiocre. Ainsi, il ressort que les modes de rémunération et la reconnaissance pécuniaire ne sont pas les meilleurs leviers pour augmenter la performance organisationnelle.

Face à ces multiples formes de reconnaissance, on est amené à se demander comment faire preuve de reconnaissance.

¹⁷¹ F. Dupuy (2005), La fatigue des élites, Seuil

¹⁷² J. Collins (2001), Good to Great, Random House

Figure 7 : Typologie de la reconnaissance selon Jean-Pierre Brun



A. Témoigner de la reconnaissance à ses collaborateurs

Pour Christophe Laval¹⁷³, il faut « Connaître pour reconnaître ». La reconnaissance est liée à la connaissance de son collaborateur et elle doit être personnalisée. Les managers devront certes évaluer précisément quels efforts ou quel investissement personnel leur collaborateur a fournis. Mais pour être efficaces, ils devront également comprendre le « *décodeur mental* » du salarié, c'est-à-dire les valeurs, les croyances, les représentations que celui-ci a acquises tout au long de sa vie.

Les pratiques de reconnaissance ont fait l'objet de nombreuses recherches et publications¹⁷⁴. On y définit quatre formes de reconnaissances au travail :

- **Reconnaître la valeur de la personne** : liée à la personne, à ses qualités, à ses aptitudes, à son expertise, à ses compétences distinctives ;
Forme d'expression : Dans les relations interpersonnelles, en face-à-face ;
Exemple : Consulter un membre de son équipe pour son expertise, l'inviter à une réunion importante pour qu'il exprime son point de vue ;
- **Reconnaître les pratiques de travail** : liée à la qualité de travail effectué, l'ingéniosité déployée dans l'exercice courant de ce travail, l'innovation suggérée ou l'amélioration continue du service offert ;

¹⁷³ C. Laval (2009), Plaidoyer pour la reconnaissance, DRH Shlumberger, Quaker Oats, Yoplait, Compass Group Europe, DG Entreprise et personnel, Président VPRH, certification délivrée par Recognition Professionals International (États-Unis), habilité « formateur de formateurs en reconnaissance au travail » par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST) de l'Université Laval (Québec).

¹⁷⁴ J.-P. Brun et N. Dugas (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, vol. 30, n°2, p. 79-88

Exemple : Proposer une mission à un collaborateur en fonction de ses compétences et du travail antérieur réalisé ;

- **Reconnaître l'investissement dans le travail** : liée à la contribution de l'employé ou de l'équipe au processus de travail quant aux efforts consentis (parfois, malgré les efforts investis, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Il convient néanmoins de reconnaître la qualité et l'intensité de l'énergie déployée au travail, des aspects qui, trop souvent, ne se voient pas) ;

Exemple : Souligner l'apport des employés de l'ombre qui œuvrent notamment au soutien technique ou administratif ;

- **Reconnaître les résultats** : liée à la contribution du personnel à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ;

Forme d'expression : Jugement, appréciation formulée à l'endroit d'un individu ou d'une équipe concernant l'utilité, le rendement, la productivité ou la performance en regard du travail accompli ;

Exemple : Entretien d'évaluation de rendement ou prime lorsque l'objectif particulier est atteint.

De ces quatre formes de reconnaissance, il apparaît clairement que la reconnaissance au travail présente de nombreux aspects : elle est individuelle et collective, elle est dans les mots et dans les gestes, elle est de tous les jours et doit ainsi entrer dans le management quotidien, elle doit être individualisée tant par son auteur que pour son destinataire.

B. Les effets considérables de la reconnaissance

En l'état actuel des connaissances, il est établi que les collaborateurs à qui leurs responsables expriment de la reconnaissance ressentent davantage de bien-être, se sentent en meilleure santé et travaillent mieux que les salariés qui ressentent un manque de reconnaissance et sur lesquels on constate des effets dévastateurs sur la santé, et particulièrement, l'apparition de maladies cardio-vasculaires¹⁷⁵. Comment expliquer ce lien ? Pour Jean-Pierre Brun, le travail, « *qu'on le veuille ou non, exige un investissement et un effort. Cet investissement de soi au quotidien entraîne une dépense d'énergie qui doit être compensée d'une manière ou d'une autre* ».

Dans une étude de l'IRSST¹⁷⁶, Estelle M. Morin¹⁷⁷, part du postulat que le sens que donne un salarié à son travail peut avoir des effets positifs ou négatifs sur sa santé mentale et sur son engagement dans l'entreprise. Or, une des six caractéristiques qui donne du sens au travail est la reconnaissance.

Dans cette même étude, la reconnaissance est définie comme le fait d'avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et d'être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion.

Qu'on se base sur la définition de Jean-Pierre Brun ou sur celle de l'étude de l'IRSST, le poids considérable de la reconnaissance est plus qu'évident, facteur positif ou facteur négatif de la santé des salariés selon que la reconnaissance soit présente ou absente de l'entreprise.

¹⁷⁵ J. Siegrist (1996), Adverse Health Effects of High-Effort./Low-Reward Conditions, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 1, p. 27-41

¹⁷⁶ L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

¹⁷⁷ E. M. Morin et C. Gagné (2009), Donner un sens au travail, IRSST

En matière de manque de reconnaissance, il a été établi que cette carence entraîne des effets négatifs tant sur la santé physique que sur la santé psychologique des personnes. En effet, certaines recherches¹⁷⁸ montrent que le manque de reconnaissance est le deuxième facteur de risque qui menace la santé psychologique et que les gens qui subissent un manque de reconnaissance au travail courent quatre fois plus de risques de vivre une grande détresse psychologique. Les effets d'un manque de reconnaissance se font aussi sentir sur le plan des comportements. Une importante étude britannique¹⁷⁹ a montré une association directe entre le manque de reconnaissance et l'augmentation de l'absentéisme et de la consommation d'alcool.

L'étude de l'IRSST complète les études ci-dessus puisque la détresse psychologique n'est pas seulement due au manque de reconnaissance. L'étude constate que les personnes se trouvant en situation de détresse psychologique ont généralement perdu le sens de leur travail. Or, celui-ci correspond à 6 caractéristiques : utilité sociale, autonomie, occasions d'apprentissage et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance.

Ainsi, certes, la reconnaissance est un levier qui a un effet considérable tant pour l'auteur que pour le destinataire. Toutefois, cet effet est à relativiser dans le sens qu'il n'est pas le seul levier à disposition, comme nous le verrons par la suite.

Dans son livre, « *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail* »¹⁸⁰, Christophe Laval s'intéresse tout d'abord à la reconnaissance au travail en France. En effet, après une enquête poussée en la matière, il constate une forte demande de reconnaissance de la part des salariés français, demande plus importante que dans les autres pays européens. D'ailleurs, ce manque de reconnaissance constitue le premier facteur de dévalorisation qui engendre une réelle défiance des salariés vis-à-vis de leur management.

Dans le même ouvrage, selon une étude de l'Observatoire International des Salariés TNS Sofres du 24 septembre 2007, qui mesurait le climat psychologique et managérial de sept pays (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Espagne, Etats-Unis et Chine), on constate que les salariés des pays latins expriment une certaine défiance vis-à-vis de leur management. En outre, on constate également que 48% des salariés français travaillant pour un groupe étranger sont satisfaits de la reconnaissance de leurs efforts et de leurs performances contre seulement 39% de leurs collègues employés par un groupe français.

La conclusion de l'Observatoire est sans appel : « *le faible engagement des français n'est pas uniquement le produit d'une sinistrose nationale mais résulte aussi de l'insuffisante performance des modes de management* » et « *les français sont les seuls à placer les contacts humains en tête de leur représentation du travail.* »

Dans le magazine Travail et changement¹⁸¹, les auteurs qualifient la reconnaissance au travail de besoin vital qui concerne « *rien de moins que la confiance en soi, le respect et l'estime de soi* ». Par ailleurs, l'article reconnaît, que l'absence de reconnaissance est « *un facteur aggravant non seulement du stress, mais également des troubles musculosquelettiques (TMS), la première pathologie française.* »

¹⁷⁸ J.-P. Brun, C. Biron, J. Martel et H. Ivers (2003), Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines (Assessment of Occupational Mental Health : An Analysis of Human Resources Management Practices), Etudes et recherches / rapport R-342, Montréal, Institut de recherches Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, Montréal, p. 100

¹⁷⁹ S. Stansfeld, J. Head et M. Marmot (2000), Work-related factors and Ill Health : The Whitehall II Study, HSE Books

¹⁸⁰ C. Laval (2008), Plaidoyer pour la reconnaissance au travail

¹⁸¹ C. Jouvenot et C. Pierre (Janvier/Février 2008), La reconnaissance au travail, Travail et changement n°317

L'article parvient aux mêmes conclusions, à savoir que les rétributions monétaires ne sont pas les seules formes d'expression de la reconnaissance. En effet, les auteurs distinguent deux formes de reconnaissance : d'une part, une expression passant par l'organisation, le contenu et le management du travail et, d'autre part, les considérations sur l'évaluation et la rémunération.

Les auteurs insistent spécialement sur trois éléments qu'ils considèrent comme « *particulièrement importants* » :

- **La responsabilité** : la gestion par la responsabilisation nécessite un travail d'organisation des responsabilités, avec un découpage revu des champs de responsabilités de chacun, à la place où il se situe dans l'entreprise. Clarifier le problème à résoudre avec ce en quoi la responsabilité d'une personne est engagée ou encore donner de la lisibilité sur la situation globale sont des éclaircissements à apporter individuellement et collectivement ;
- **Le sens** : Si l'entreprise permet aux salariés de faire le lien entre leur travail et les objectifs de l'entreprise, elle montre du même coup la valeur qu'elle accorde à leur intelligence et amène du sens à ce qu'ils font ;
- **La possibilité d'une innovation** : l'innovation fait partie des facteurs clés de succès d'une entreprise face à la concurrence. Pouvoir innover dans son travail, c'est d'abord être reconnu comme force de proposition.

Enfin, l'article souligne l'importance des relations sociales : qu'il s'agisse de celles avec les managers immédiats, mais également celles avec l'équipe de travail.

Gabriel Fernandez¹⁸², en sa qualité de chercheur, constate que la question de la reconnaissance est de plus en plus fréquemment et massivement exprimée par les travailleurs. Pour autant, les directions non seulement sont conscientes du problème, mais qui plus est, en reconnaissent le bien fondé. Gabriel Fernandez explique ce paradoxe par le fait que la question est souvent mal posée : selon lui, les directions agissent souvent pour la reconnaissance des personnes et non du travail effectué. Or, la reconnaissance, c'est se reconnaître soi-même au travers de ce que l'on fait.

En outre, des auteurs ont récemment confirmé l'importance de la reconnaissance au travail¹⁸³. Selon eux, l'amélioration de la performance organisationnelle exige l'engagement accru des salariés face aux enjeux quotidiens de l'entreprise. La qualité de l'engagement organisationnel garantit une rentabilité plus élevée. L'engagement organisationnel réfère à l'engagement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation. En effet, on peut s'attendre à ce que les individus qui éprouvent un engagement à l'égard d'une entreprise développent une attitude très positive envers celle-ci et se montrent désireux de contribuer spontanément à son bon fonctionnement (Cartwright & Holmes, 2006).

Les adaptations multiples auxquelles les employés se prêtent ainsi que les efforts additionnels qu'ils déploient pour s'acquitter de tâches qui se complexifient et s'alourdissent ont pour conséquence d'amplifier chez eux le besoin de recevoir une véritable reconnaissance au travail. Ce défi de la reconnaissance est un élément essentiel pour donner un sens au travail, favoriser

¹⁸² Chair de Psychologie au travail du CNAM, équipe « Clinique de l'activité »

¹⁸³ D. Beaupré, J. Cloutier, C. Gendron, A. Jimenez et D. Morin (2008), Gestion des ressources Humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychologie, Volume XIV, p. 77-140

le développement professionnel et contribuer à la santé et au bien-être des employés (Brun & Dugas, 2005 ; Saint-Onge et al, 2005).

Mettre en valeur l'intégrité, le professionnalisme et l'expertise des RH, prendre le temps de souligner les succès du travail de chacun sont des activités bénéfiques, non seulement pour les organisations, mais également pour les travailleurs. La reconnaissance vient confirmer l'importance de chaque employé au sein de l'organisation, de même que son utilité et la pertinence de sa contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels (Brun & Dugas, 2005). De façon opposée, le manque de correspondance entre les gains et les coûts des travailleurs expliquerait en partie les problèmes d'ordre psychologique vécus par ceux-ci (de Jonge et al. 2000).

Au-delà de la reconnaissance, qui est sans conteste le levier le plus souvent cité, l'impérative conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle est également un levier sur lequel s'accordent de très nombreux auteurs.

5.2.3. La conciliation vie professionnelle et vie personnelle

C'est aux Etats-Unis que sont apparues, à la fin des années 1930 et au début des années 1940, les premières manifestations d'une préoccupation patronale entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés. Toutefois, ces initiatives isolées répondaient davantage à une volonté de restaurer la santé physique et mentale des travailleurs, nécessaires à leur efficacité, qu'à satisfaire leur épanouissement personnel.

En France, les interventions du législateur depuis une cinquantaine d'années tendent à permettre de concilier la vie privée et la vie professionnelle. Ces mesures de conciliation concernent principalement les travailleurs parents et, plus particulièrement, les mères de familles :

- Congés financés de diverses manières et partiellement par des fonds publics ;
- Diverses modalités de flexibilité du travail ;
- Mesures d'intégration (d'abord dans les filiales américaines et pour les grandes entreprises françaises) telles que crèche d'entreprise, conciergerie d'entreprise,...

Malgré ces tentatives, les demandes des salariés demeurent les mêmes comme en témoignent de nombreuses études dont voici les résultats :

Dans une étude réalisée en 1999 par Santé Canada, on peut lire que 40% des canadiens estiment vivre un conflit entre le travail et la vie personnelle. En 2007, la situation n'a guère changé puisque 81%¹⁸⁴ des canadiens souhaitent établir un équilibre entre leur vie personnelle et leur travail.

Aujourd'hui, la conciliation entre le travail et la vie personnelle prend des formes multiples et n'est plus uniquement une revendication portée par les femmes. Voici un extrait d'une étude fort intéressante réalisée par une chercheuse canadienne¹⁸⁵ : « *La nature des conflits entre le*

¹⁸⁴ Sondage SOM réalisé en 2007 pour Desjardins Société Financière

¹⁸⁵ L. Duxbury, C. Higgins et D. Coghill (2003), Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail - vie personnelle, Ottawa, Développement des ressources humaines, p. 104

travail et la vie personnelle des gens, c'est d'avoir un emploi qui empiète sur sa vie familiale. C'est d'avoir une vie familiale qui empiète sur son travail et nuit à ses possibilités d'avancement. C'est lorsque le travail domestique empiète sur le temps personnel. C'est de consacrer tellement de temps à l'aller-retour au travail qu'il ne vous reste plus d'énergie. C'est de constamment ressentir les pressions du temps. C'est de confronter la vie seule parce que vous vivez avec un bourreau de travail ou que vous êtes chef de famille monoparentale. C'est de tenter d'équilibrer sa vie avec un ou deux emplois. C'est de tenter d'équilibrer vie, études et travail. C'est de remettre à plus tard le projet d'avoir des enfants, ou de décider de ne pas en avoir (peut-être pour toujours) parce que vous ne pouvez vous imaginer jongler avec une chose de plus ».

Bien que le travail reste une valeur pour de nombreux salariés, et que l'entreprise reste un lieu de socialisation et d'identité, le travail n'est aujourd'hui plus central et la majorité des salariés aspire à un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La réussite sociale ne passe plus seulement par la réussite professionnelle ; il faut désormais réussir les deux.

Les évolutions de la société en général, et du monde du travail en particulier, nous amènent à privilégier l'usage de l'expression « *conciliation travail et vie personnelle* », plutôt que « *conciliation travail et famille* » ou « *équilibre travail et famille* », et ce, pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, les entreprises ne doivent plus seulement être arrangeantes envers les familles, mais aussi envers les personnes qui n'ont pas de statut matrimonial et qui ont également besoin de concilier le travail et la vie personnelle. Par exemple, ils doivent s'occuper de leurs parents dont l'état de santé est particulier, ils sont étudiants à temps partiel ou veulent réaliser un projet à titre bénévole ;
- Par ailleurs, ce n'est pas l'équilibre qu'il faut rechercher mais plutôt une conciliation.

La question de l'équilibre vie privée et vie professionnelle demeure aujourd'hui une vraie problématique, d'autant plus que chaque entreprise fonctionne différemment avec des exigences différentes et des organisations différentes.

Afin de comprendre tout l'enjeu de cette problématique, nous en analyserons le sens exact (A) avant d'envisager quelles sont les difficultés à la mise en œuvre de cette conciliation (B).

A. La définition du levier

La conciliation vie privée-vie professionnelle n'est pas synonyme d'équilibre puisque la conciliation ne sera jamais parfaite :

- L'entreprise ne pourra jamais obtenir absolument tout ce qu'elle souhaite du salarié puisqu'il n'est pas disponible pour travailler à toute heure, sur tout projet au bon vouloir de son supérieur hiérarchique ;
- Le salarié ne pourra pas imposer tous ses impératifs personnels à l'entreprise, ni imposer ses horaires comme bon lui semble. Il devra se plier à une certaine discipline et au règlement applicable au sein de l'entreprise.

Toutefois, bien que le terme de conciliation ne signifie pas équilibre, il correspond tout de même à des compromis réciproques de telle sorte que chacune des deux parties s'engage à remplir certaines obligations :

- L'entreprise doit laisser le salarié pouvoir s'acquitter de ses responsabilités familiales et personnelles ;
- Le salarié doit faire en sorte, par son travail, que l'entreprise puisse s'acquitter de ses obligations économiques et commerciales.

Dans cette conciliation, les principaux acteurs sont le salarié concerné et son manager. Cependant, souvent, l'organisation de toute l'équipe de travail peut être touchée par la réorganisation du temps de travail d'un des salariés de l'équipe. Aussi, il est important de relever certaines questions primordiales à se poser avant d'établir des mesures d'aménagement entre le travail et la vie personnelle :

- Quel sera l'impact sur les conditions de travail (charge, horaire, congés, etc.) de l'équipe ?
- Quels sont les besoins des autres membres de l'équipe en matière de conciliation travail – vie personnelle ?
- Quelle est l'ambiance de travail ? Y a-t-il une bonne coopération ou existe-t-il des conflits entre les collaborateurs ? Les gens sont-ils prêts à s'entraider ?
- Quel soutien le manager peut-il apporter à l'équipe ?
- Jusqu'où doit aller une entreprise pour concilier les besoins des personnes et les exigences de l'entreprise ?

En outre, pour guider les personnes dans le choix des solutions à retenir, sept critères de décision sont envisageables:

- Quels sont les effets financiers (coûts/bénéfices) : comment la mesure proposée affectera-t-elle les objectifs de production et quels sont les coûts et bénéfices pour l'entreprise ?
- Quelles sont les conséquences positives et négatives sur le service clients ?
- Quels sont les effets sur l'équilibre et les collègues : comment encourager les employés et les managers à la suite de la mesure suggérée ?
- Quel genre de retour avez-vous reçu des employés et des managers à la suite de la mesure suggérée ?
- Quels problèmes peuvent surgir dans la mise en œuvre de la mesure de conciliation ?
- Quelles sont les solutions envisagées en ce qui concerne les problèmes de mise en œuvre qui ont été soulevés ?
- Pouvez-vous recommander cette mesure à d'autres services de votre entreprise ou à d'autres entreprises ?

Malgré toutes ces précautions, il peut demeurer certains obstacles que nous allons désormais aborder.

B. Les obstacles à la conciliation vie professionnelle et vie personnelle

Du fait que la réussite ou l'échec de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle dépendent de nombreux critères, il existe des obstacles inhérents même au principe de conciliation :

- Charge de travail trop lourde, d'où impossibilité ou difficulté de faire droit à des aménagements ;
- Préjugés pouvant demeurer dans certaines entreprises dont le fonctionnement est dit « à l'ancienne » : dans ces entreprises, pour être efficace, il faut faire des heures. Le principal, est d'arriver tôt au bureau et d'en partir tard. Par contre, il n'y a pas vraiment de contrôle opéré sur le travail réellement effectué. Dans ce type d'entreprises, demander un aménagement peut porter atteinte à la carrière ;
- D'autres auteurs soulignent également l'importance pour les salariés d'être reconnus et pris en compte de leur singularité¹⁸⁶. Aussi, les jeunes en âge de s'insérer dans la vie active ne considèrent plus le travail comme une finalité en soi et désirent consacrer une part non négligeable de leur temps à des loisirs et favorisent leur développement tant au niveau social que familial. Une étude de la DARES indique que parmi les personnes qui exercent une activité professionnelle, près de quatre sur dix trouvent que le travail rend difficile l'organisation de la vie familiale.

Dans cet article, les auteurs développent l'idée d'un marketing RH en vertu duquel le salarié est un client de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et les attentes. Cette étude étant essentiellement axée sur la question de la motivation au travail, nous ne la développerons pas davantage. Nous avons cependant considéré qu'il était important de la mentionner en tant qu'autre source de recherche.

L'ensemble des obstacles à la conciliation vie professionnelle et vie personnelle que nous venons d'évoquer traduit un seul et même constat : un manque de respect à l'égard du collectif des salariés, ainsi qu'à l'égard de chaque salarié dans son individualité.

Au-delà de la conciliation vie professionnelle et vie personnelle et d'après nos recherches, les entreprises ont une nécessité de s'intéresser à la santé des collaborateurs et à la promouvoir pour favoriser le bien-être et la performance.

5.2.4. Promouvoir la santé des collaborateurs

Selon Estelle Morin et Charles Magné¹⁸⁷, la promotion du bien-être psychologique au travail doit être conçue pour agir à trois niveaux :

- Le niveau tertiaire, est caractéristique d'un ensemble d'employés peu stimulés par leur emploi mais qui n'en souffrent pas. Ces employés ne sont pas forcément en détresse psychologique, mais ils peuvent conserver leur emploi pour différentes raisons, par exemple, pour les avantages qu'ils en retirent ou parce qu'ils n'ont pas de solution de rechange ;

¹⁸⁶ S. Arnaud, S. Frimousse et J.-M. Peretti (septembre 2009), Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, Revue management & avenir

¹⁸⁷ E. M. Morin et C. Gagné (2009), Donner un sens au travail, IRSST

- Le niveau secondaire est typique d'un ensemble d'employés qui ne présentent pas de symptôme de détresse psychologique et dont l'humeur est plutôt bonne en général. Ceux-ci sont intéressés par leur travail et engagés affectivement envers leur organisation, mais leur loyauté est fragile ;
- Et enfin le niveau primaire qui est propre à un ensemble d'employés qui se sentent bien dans leur travail et dans leur vie en général et qui sont attachés à leur employeur. Les gestionnaires ont un rôle à jouer dans la promotion du bien-être psychologique dans leur milieu de travail. Ils ne doivent cependant pas oublier leur propre bien-être... ils sont aussi des travailleurs.

Selon l'Organisation mondiale de la santé¹⁸⁸, promouvoir la santé mentale au travail c'est rendre les employés capables de prendre en charge leur santé et de l'améliorer. Cela suppose que les employés :

- Soient en mesure de reconnaître leur état de santé ;
- Soient capables de détecter les signes précurseurs de la maladie et les facteurs de risque dans leur travail ;
- Soient encouragés à prendre les mesures nécessaires pour s'en protéger reconnaissent leurs intérêts, leurs compétences et leurs aspirations ;
- Connaissent différents moyens de stimuler leur santé physique et mentale soient incités à développer de saines habitudes de vie et de travail.

Dans cette perspective, la promotion du bien-être psychologique est un défi commun aux employés et aux employeurs, qui vaut la peine d'être relevé, car les bénéfices que tous en retirent sont élevés, tant sur le plan de la performance que sur les plans humain et social.

Pour reprendre le modèle d'Estelle Morin¹⁸⁹, au niveau tertiaire, dans bon nombre d'organisations, il y a des employés qui sont peu attachés à leur employeur et qui ne songent pas à changer d'emploi soit parce que cela serait trop coûteux ou parce qu'ils n'ont pas d'alternative. Ces employés ne sont pas forcément stressés, mais leur travail ou leur milieu de travail ne les stimule pas. Les moyens qui s'appliquent aux employés dont le profil correspond au niveau tertiaire, visent à stimuler leur bien-être psychologique et leur engagement affectif.

Selon May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M.¹⁹⁰, pour ce niveau, le Manager dispose de nombreux moyens d'actions. Nous en citons quelques-uns :

- Faciliter l'accomplissement des projets ;
- Offrir des formations et des occasions d'apprentissages ;
- Gérer les tensions et les conflits en jouant le rôle de médiateur ;
- Pratiquer la reconnaissance ;
- ...

Mais l'employé aura également un rôle important à jouer, notamment dans :

¹⁸⁸ Organisation mondiale de la santé (OMS) (1999). Rapport sur la santé dans le monde 1999.

¹⁸⁹ E. M. Morin(1996), L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In T. C. Pauchant & al. (coord.), La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature, Éditions de l'organisation, p. 257-286

¹⁹⁰ D. R. May, R. L. Gilson, L. M. Harter, L. M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, Journal of Occupational and Organizational Psychology, p. 11-37

- L'orientation et gestion de carrière, reconnaître ses intérêts, ses compétences et ses objectifs professionnels et les communiquer à son gestionnaire. Apprendre à s'affirmer en respectant les autres, à refuser des demandes irréalistes, se former et développer ses compétences ;
- Le développement de son authenticité en se réservant du temps pour penser, planifier, rencontrer un collègue ; exprimer sa reconnaissance.

Au niveau secondaire, il y a des employés qui ne se sentent ni stressés par leur travail, ni heureux de le faire, sans pour autant se sentir malheureux. La vie est pour eux comme un grand fleuve tranquille. Ils sont plus ou moins attachés à leur emploi et n'hésiteraient pas à le changer si une opportunité se présentait à eux. Le défi à ce niveau est également de stimuler leur bien-être psychologique et de renforcer leur niveau d'engagement affectif.

Selon Meyer, J. P., & Allen, N. J.¹⁹¹, le manager a également plusieurs possibilités :

- Développer des compétences avec l'assistance du responsable des RH ;
- Favoriser des pratiques de participation;
- Travailler à la consolidation d'équipe;
- Promouvoir des programmes de santé.

L'employé aura lui aussi un rôle, il pourra :

- Développer de saines habitudes de travail. Prendre les moyens pour éviter la surcharge de travail par de bonnes habitudes de travail; réserver la période de la journée où on est plus attentif aux tâches et aux dossiers les plus importants et allouer les autres périodes au traitement des appels, du courrier et des courriels ;
- Accorder plus d'importance aux contacts humains qu'aux communications électroniques : il n'y a rien de plus efficace qu'une rencontre en tête-à-tête pour répondre à des questions, régler un problème ou faire avancer un dossier.

Au niveau primaire, de plus en plus d'employeurs ont mis en place des conditions telles que leur entreprise se distingue par la qualité de vie au travail qu'elle offre aux employés. Dans ce type d'entreprise, les employés éprouvent peu de stress, sauf peut-être celui de la performance et du dépassement de soi, se disent heureux dans leur emploi et attachés à leur organisation. Le défi à ce niveau est de soutenir le développement physique, psychologique et social des employés afin de protéger leur santé et de nourrir leur engagement.

Selon Mor-Barak, M. E (1995)¹⁹², Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003)¹⁹³, Quick, J. C. & Quick, J. D. (1979)¹⁹⁴, le manager peut :

- Sélectionner du personnel en adéquation avec l'emploi ;
- Travailler l'ergonomie des postes de travail ;
- Favoriser le développement de relations positives entre les employés : organiser des activités sociales;

¹⁹¹ J.-P. Meyer et N.-J. Allen (1997), Commitment in the work place: Theory, research and applications

¹⁹² M. E. Mor-Barak (1995), The Meaning of Work for Older Adults Seeking Employment: The Generative Factor, International Journal of Aging and Human Development, p.325-344

¹⁹³ M. G. Pratt et B. E. Ashforth (2003), Fostering meaningfulness in working and at work, p. 309-327

¹⁹⁴ J. C. Quick et J. D. Quick (1979), Reducing stress through preventive management, Human Resource Management, p. 15-22.

- Favoriser des programmes de télétravail permettant aux employés de travailler, entièrement ou partiellement, en dehors des lieux propres à l'organisation.

L'employé quant à lui peut :

- Renforcer son réseau ;
- Assurer son développement professionnel ;
- Exercer son influence.

Qu'il s'agisse de reconnaissance, de conciliation entre la vie professionnelle et vie personnelle, de respect ou encore de santé, il apparaît nettement que les leviers que nous avons choisis de développer tendent vers une approche plus individualisée des RH.

Le prochain levier ira encore plus loin dans cette approche individualisée.

5.2.5. La Gestion Personnalisée des Ressources Humaines

La théorie de la Gestion Personnalisée des Ressources Humaines¹⁹⁵ (ci-après GPRH) est basée sur le postulat de développer du Marketing RH. En effet, parallèlement à ce qui est fait en domaine marketing pour fidéliser les clients, le fait pour une entreprise de considérer ses collaborateurs comme des clients implique pour cette entreprise de personnaliser, d'individualiser les pratiques de gestion des RH.

Pour Peretti (2009), la personnalisation est l'une des nouvelles bases des stratégies de RH dont l'approche s'explique par la diversité du personnel d'une entreprise (âge, formation, valeurs, expériences, etc.).

A cette fin, Gilmore et Pine (1997) puis Colle et Merle (2007) ont distingué diverses formes de personnalisation et les ont transposées en Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

- La personnalisation collaborative se conçoit conjointement entre le salarié et l'entreprise. Il s'agit alors d'une négociation débouchant sur un accord entre ce que le salarié souhaite et ce que l'entreprise peut proposer. C'est donc une personnalisation que nous pourrions appeler « *au cas par cas* » ;
- La personnalisation adaptive semble davantage correspondre aux salariés souhaitant bénéficier d'une plus grande autonomie ;
- La personnalisation cosmétique correspond à la situation dans laquelle l'entreprise propose les mêmes services à l'ensemble de ses salariés avec une présentation différente ;
- La personnalisation transparente consiste à offrir à chaque salarié des avantages uniques à partir de ses préférences, sans toutefois que le salarié intervienne dans le processus. Il est uniquement interrogé occasionnellement à travers des études sur ses attentes. Ainsi, l'entreprise réduit la participation du salarié tout en mémorisant ses préférences.

Selon Barsade (2002) et Van Hoorebeke (2007), la considération des émotions favorise la cohésion sociale des employés et améliore la performance du groupe au travail. En ce sens, on observe que les entreprises s'efforcent de maintenir ou donner davantage de sens au travail en

¹⁹⁵ S. Arnaud, S. Frimousse et J.-M. Peretti (septembre 2009), Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, Revue management & avenir

menant des projets qui mobilisent les salariés, car la création de sens est importante pour la fidélisation du salarié. Weick (1977) affirme que la création de sens permet la construction de la réalité collective. Ainsi, les entreprises écoutent davantage leurs salariés quant à leurs attentes et leurs besoins.

Pour devenir GPRH, la GRH doit prévoir :

- Une zone d'autonomie pour les salariés dans leur travail qui doivent « *pouvoir prendre des initiatives, réaliser des choix et participer à la détermination des moyens et des objectifs pour se sentir responsables et véritables auteurs de leurs tâches* » ;
- La possibilité pour les salariés d'exprimer leurs talents, leurs qualités par l'existence de challenges stimulants ;
- La reconnaissance des salariés qui ont besoin de se sentir écoutés et compris par ses supérieurs.

Avant de conclure le développement des leviers relevant de la politique RH des entreprises, nous allons revenir sur une notion déjà abordée précédemment, en tant que déterminant.

A la différence des leviers précités, ce prochain levier est plus abstrait, plus moral. Nous tenterons malgré tout de procéder à un développement opérationnel afin de matérialiser concrètement sa mise en œuvre sur le terrain.

5.2.6. La justice organisationnelle

La théorie de la justice organisationnelle a été abordée précédemment, nous n'en développerons donc pas à nouveau les mêmes aspects.

Pour les chercheurs, la justice organisationnelle est importante pour les salariés d'une entreprise car ces derniers cherchent à satisfaire trois types de besoins¹⁹⁶ :

- Des besoins économiques : la justice permet aux individus d'évaluer si leur rémunération est favorable et s'ils parviennent ainsi à satisfaire leurs besoins économiques et leurs intérêts personnels ;
- Des besoins relationnels : la justice permet aux individus d'apprécier dans quelle mesure ils sont liés au groupe et la qualité de leur relation avec la hiérarchie ;
- Des besoins moraux : la justice permet aux individus de se positionner dans l'entreprise quant à leurs valeurs morales.

Or, les perceptions de justice ou d'injustice influent sur le sentiment qu'ont les salariés quant à la satisfaction de ces besoins. Ces seules perceptions sont donc de puissants déterminants des attitudes et comportements des salariés d'une entreprise¹⁹⁷.

Afin d'illustrer le concept de justice organisationnelle, de nombreux exemples existent : l'efficacité des recrutements, les plans sociaux, le management des conflits,... Toutefois, nous ne présenterons ici que deux exemples, largement développés par les chercheurs et théoriciens.

¹⁹⁶ Cropanzano et al., 2001a et 2001b

¹⁹⁷ J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (2009), Comportement organisationnel, De boeck, p.192

A. La rémunération

Plusieurs chercheurs ont mis en évidence la relation entre équité de la rémunération et motivation¹⁹⁸. Selon leur théorie, la motivation d'un individu dans l'exécution de ses missions professionnelles est au moins en partie liée au fait que l'individu estime que ses efforts sont reconnus et récompensés.

Dès lors, de nombreux chercheurs ont orienté leurs études sur les liens entre satisfaction de la rémunération et performance au travail. Ainsi, dans une étude de 2003, Greeberg a établi que rémunérer la performance accroît la productivité des salariés car ces derniers estiment qu'il est plus juste d'être rémunéré en fonction de la performance plutôt que de ne pas l'être.

Toutefois, il est important de préciser que la satisfaction du besoin économique des salariés n'est pas principalement liée au montant de la rémunération, mais davantage à la manière dont ce montant est déterminé¹⁹⁹. En conséquence, dès lors que les procédures de détermination de salaires sont considérées par les salariés comme justes, ces derniers acceptent une rémunération qu'ils perçoivent comme équitable, même si celle-ci est faible.

B. L'évaluation des performances

En la matière, les salariés sont particulièrement attachés à la façon dont la performance est évaluée et donc aux procédures mises en œuvre. Cette mise en œuvre influe considérablement sur l'acceptation du résultat de l'appréciation et sur la motivation des salariés à améliorer leur performance future²⁰⁰.

Des exemples de procédures d'évaluation considérées comme acceptables par les salariés²⁰¹ :

- Pouvoir donner son opinion et intervenir lors du processus d'évaluation ;
- Connaître à l'avance les critères d'évaluation, leur raison d'être, les moyens d'atteindre les objectifs fixés ;
- Baser l'évaluation sur des éléments objectifs.

La justice organisationnelle fournit ainsi aux Responsables et Directeurs des Ressources Humaines un ensemble de critères permettant de construire des procédures de RH perçues comme justes.

Bien entendu, ce n'est pas tout de construire une politique des RH juste. En effet, des procédures équitables et acceptées par tous ne mèneront à rien si elles ne sont pas reflétées sur le terrain, au niveau des relations humaines.

5.3. Au niveau des relations humaines

Dernier niveau de notre étude, celui des relations humaines n'est pas des moindres. En effet, ce niveau est décisif. Une entreprise qui a mis en place des leviers au niveau organisationnel et au niveau de sa politique RH, mais dans laquelle rien n'est mis en œuvre au quotidien est

¹⁹⁸ Modèle de Porter et Lawler (1996)

¹⁹⁹ Folger et Konovsky (1989) ; McFarlin et Sweeney (1992); Sweeney et McFarlin (1993); Konovsky (2000)

²⁰⁰ Flint (1999)

²⁰¹ Konovsky et Cropanzano (1992)

susceptible de se retrouver dans la même situation d'« *échec* » qu'une entreprise qui n'aura rien fait.

Ainsi, au titre du niveau des relations humaines, nous allons développer successivement deux leviers.

5.3.1. Le soutien social

En matière de soutien social, deux leviers sont considérés comme étant les plus importants, le soutien instrumental (centré sur la tâche) et le soutien émotionnel (centré sur la personne)²⁰² :

- Le soutien instrumental permet la résolution de difficultés quant à l'exécution des tâches de travail à accomplir.

Le soutien instrumental a été testé dans une entreprise au sein de laquelle les contremaîtres n'avaient pas pour fonctionnement de partager leurs problèmes, d'en discuter et de tenter, ensemble, de les résoudre.

Il a donc été décidé une rencontre mensuelle, à l'occasion du petit-déjeuner. Lors de cette rencontre, les contremaîtres pouvaient échanger sur des sujets liés à leurs problèmes quotidiens.

Cette expérience permet de constater l'importance du soutien social au travers de l'échange sur les problèmes rencontrés dans l'exécution de son travail : savoir qu'on n'est pas le seul à rencontrer ce type de difficultés, profiter de l'expérience de ses collègues mais aussi partager sa propre expérience,... Tous ces événements participent au bien-être des collaborateurs au travail.

- Le soutien émotionnel correspond davantage à un accompagnement du collaborateur dans les moments difficiles qu'il peut vivre au travail.

Contrairement à ce qu'on peut penser de prime abord, les moments difficiles auxquels nous faisons référence ici ne sont pas aussi exceptionnels que ce qu'on pourrait croire. A ce titre quelques exemples que nous avons tous connus et qui sont tous arrivés à quelqu'un de notre entourage : un commentaire d'un collègue nous blesse, une discussion avec un client est difficile et nous laisse tendu, une décision de l'entreprise va à l'encontre de nos valeurs ou un comportement d'un employé nous laisse un goût amer.

Face à ce type de moments difficiles, les réactions sont aussi nombreuses que le nombre de salarié. Les différences entre les gens en général, et entre les collaborateurs au travail en l'occurrence et en particulier, étant importantes, certains iront spontanément en parler à leur collègue, d'autres en parleront à leur famille le soir après le travail mais d'autres encore ne parviendront à en parler ou ne trouveront pas l'écoute nécessaire et garderont en eux les sentiments de la journée.

Qu'il soit instrumental ou émotionnel, le soutien social peut se manifester de quatre manières différentes, que nous allons étudier successivement.

A. Le soutien du réseau social

Cette manifestation du soutien social existe par les liens qui se créent entre des personnes constituant ainsi un réseau social plus ou moins solide. La solidité du réseau social sera liée au

²⁰² J.-P. Brun (2008), Management d'équipe – 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Editions d'Organisation, p. 47

fait que les liens soient forts et durables, que les membres du réseau partagent un passé commun, que les membres du collectif soient réguliers.

Le défi, pour une entreprise, sera alors de faciliter la création de ces réseaux sociaux, nécessaires au bien-être de ses collaborateurs et favorables à leur efficacité professionnelle, sans figer pour autant les équipes par un immobilisme total.

En effet, même s'il apparaît primordial de stabiliser les réseaux et les équipes de travail, la mobilité professionnelle ne doit pas pour autant en pâtir.

Les réseaux sociaux présentent divers avantages en termes de bien-être des collaborateurs au travail :

- Le fait de se retrouver en groupe permet de partager et de discuter des problèmes rencontrés au travail, ce qui permet d'en réduire l'effet négatif.
A l'extrême, si un salarié se sent mal dans son poste au point d'envisager de le quitter, le fait d'en parler peut peut-être l'aider en lui faisant se rendre compte que d'autres vivent la même situation ou l'ont déjà vécu, en écoutant les conseils et avis de ses collègues. Le réseau social permet ainsi, dans une certaine mesure, de prévenir le turn-over.
- Une réussite professionnelle, lorsqu'elle est célébrée en groupe, prend bien plus de poids et le souvenir de la célébration reste davantage dans l'esprit de chacun.

A chaque fois que Jean-Pierre Brun a fait l'expérience de l'existence d'un réseau social, les commentaires étaient positifs. La principale difficulté actuelle dans la création ou dans la tenue de ces réseaux sociaux est la charge de travail. En effet, la majorité des entreprises revendique sur le même thème : les restrictions budgétaires conduisent à un manque systématique de personnel. Ce paradoxe révèle un grave conflit entre les exigences de production et celles des relations.

B. Le soutien social du manager

Le manager est l'élément essentiel de l'instauration du soutien social. La raison en est simple, pour le salarié, son manager constitue vraiment le représentant de l'entreprise. En outre, il est l'intermédiaire entre l'entreprise et le salarié. C'est lui qui connaît le mieux son collaborateur et qui peut, le cas échéant, remonter les problèmes de celui-ci à la direction des RH ou au service concerné. D'ailleurs, c'est généralement vers lui que se tourne le salarié lorsqu'il rencontre un problème, que celui-ci soit d'ordre personnel ou professionnel.

Le salarié se sentira soutenu si en réponse le manager parvient à lui donner les ressources nécessaires pour faire son travail, l'aider à résoudre ses problèmes, le conseiller, le reconnaître et le défendre.

Ce rôle peut sembler extrêmement complexe pour certains managers, partagés entre les exigences de l'entreprise et les demandes de ses collaborateurs. Ainsi, le manager doit adopter un management équilibré entre une gestion passive, suivant laquelle il ne serait pas du tout à l'écoute de ses équipes, et une gestion trop altruiste qui consisterait à dire oui à toutes les demandes. Comme souvent, la position à adopter est aussi la plus difficile, celle du juste milieu.

C. Le soutien social aux managers

Comme on vient de le constater, le manager se trouve dans une situation délicate, intermédiaire entre l'entreprise et les collaborateurs, devant gérer les exigences, parfois contradictoires, de chacune de ces deux parties.

Il n'est pas pour autant aidé dans sa tâche : aux yeux du salarié, il est responsable et en quelque sorte payé pour ça. Quant à l'entreprise, elle considère qu'il appartient au manager en vertu de sa fiche de poste de gérer au mieux ses équipes tout en atteignant les objectifs fixés par l'entreprise.

Il apparaît logiquement un sentiment général parmi les managers de ne pas se sentir soutenus dans les moments difficiles. Comment demander à l'encadrement intermédiaire de gérer ses équipes, si lorsqu'il doit s'affirmer face à elles ou devant elles, il n'est pas soutenu par l'entreprise ?

Si l'entreprise en demande autant à ses managers, elle doit leur donner les moyens d'agir et, pour ce faire, elle doit les soutenir, fermement et concrètement lorsque cela est nécessaire. A défaut de soutien des managers par l'entreprise, le risque est une perte de motivation de ces derniers et donc un risque considérable de turn-over sur un poste pour lequel il est difficile de recruter à bref délai.

D. Le soutien social de l'entreprise

Dans la mesure où l'entreprise est une entité collective, qu'entend-on par soutien social de l'entreprise ? Cela signifie que les managers et la direction se préoccupent des besoins et du bien-être de leurs collaborateurs autant que de leur contribution à l'entreprise. Les manifestations de ce soutien sont diverses. En voici quelques-unes :

- Etre à l'écoute des besoins des employés ;
- Donner ce qu'il faut pour faire le travail ;
- Approuver les décisions des employés ;
- Reconnaître leurs compétences ;
- Aménager des horaires de travail flexibles ;
- Prendre des mesures qui visent à l'amélioration de leur bien-être ;
- Reconnaître l'importance de leur contribution dans l'entreprise.

Alors que le lien entre le soutien social et le bien-être des collaborateurs ressort nettement des quatre formes de soutien social exposées, on est amené à se poser la question quant aux conséquences d'un manque de lien social sur la santé des travailleurs. A ce sujet, de nombreuses études ont montré que les personnes qui disposent d'un bon soutien et qui ne sont pas isolées sont moins malades²⁰³. Le soutien social agit aussi sur le stress, la diminution des conflits de rôle et le turnover.

Au-delà de tout ce qui vient d'être mentionné sur le soutien social, une des difficultés qui constitue un frein (ou une bonne excuse !) pour certaines entreprises, est qu'il est impalpable. Il

²⁰³ L. F. Berkman, L. S. Syme, The Relationship of Social Networks and Social Support to Morbidity and Mortality, dans S. Cohen et L. S. Syme (1985), Social Support and Health, Academic Press, p. 64-77

est vrai que lorsqu'on parle de soutien social, on parle d'écoute, d'attention envers ses collaborateurs, de temps pour ses équipes, etc.

Dans la même optique de domaine impalpable, nous allons développer un dernier levier. En effet, il s'agira d'une partie négligée de l'intelligence, à savoir la transformation de ses émotions en intelligence. L'un des précurseurs en la matière, Daniel Goleman, est l'auteur d'un livre sur le sujet, principale source de nos recherches²⁰⁴.

5.3.2. L'intelligence émotionnelle

Un grand nombre de travaux est dévolu à mesurer les performances respectives des quotients cognitifs et émotionnels²⁰⁵.

Les organisations étant dépendantes des hommes qui y travaillent, le profil psychologique, notamment émotionnel, de ces personnes ayant une influence dynamique sur les résultats de leur organisation, les organisations et leur direction ne peuvent pas ne pas s'en préoccuper. En effet, comme nous l'avons indiqué dans la partie sur les traits de personnalité, une étude sur les déterminants psychologiques de la performance au travail nous indique que la stabilité émotionnelle est un des traits de personnalité qui a la plus grande influence sur la performance individuelle avec un degré de corrélation significatif.

Un sondage de la maison Gallup, aux Etats-Unis, réalisé auprès de deux millions d'employés qui travaillent dans 700 entreprises, montre que la stabilité et la productivité d'un employé étaient déterminées par la relation qu'il entretenait avec son supérieur immédiat (Zipkin, 2000). Une autre enquête menée en Floride a montré que les employés qui classaient excellent leur chef n'étaient que 11% à penser changer d'emploi alors qu'ils étaient 40% à y songer lorsqu'ils qualifiaient leur chef de mauvais (Zipkin, 2000). Autrement dit, les chefs les plus efficaces sont ceux et celles qui sont à l'écoute de leur personnel, qui sont attentifs à ce qui se passe au travail, qui sont capables de maîtriser leurs émotions, en lesquels leurs employés ont confiance et avec lesquels ces mêmes employés se sentent bien (Cherniss et Goleman, 2002).

A une époque de changements rapides, dans laquelle innovation, qualité, excellence, service au client, productivité, compétitivité, création de valeur, riment dans les organisations avec performance et survie, il est d'autant plus vital, nous disent ces chercheurs, de tenir compte du niveau d'intelligence émotionnelle de son personnel. Car cette dernière, par son importance dans la construction des résultats d'une organisation, modifie de nombreux aspects qui sont à la base de sa réussite : le recrutement et la fidélité du personnel, le développement des talents, le travail d'équipe, l'implication, le moral et la santé du personnel, l'innovation, la productivité, l'efficacité des ventes, les résultats financiers, la qualité du service, la fidélité des clients, etc. (Spencer, McClelland et Kelner, 1997 ; Cherniss et Goleman, 2002).

De tels constats débouchent par ailleurs sur des prescriptions en matière d'éducation, de formation professionnelle, d'évaluation, de recrutement et de sélection du personnel ou encore d'enseignement en gestion (Cherniss et Goleman, 2002). Développer les compétences socio-affectives des employés et des managers et bâtir des organisations qui mettent l'accent sur les

²⁰⁴ D. Goleman (1997), L'intelligence émotionnelle, Editions Robert Laffont

²⁰⁵ J.-F. Chanlat (2003), Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle, Travailler n°9, p. 113-132

compétences, tels sont les leitmotivs de certaines sphères du management, de nos jours, aux Etats-Unis.

Bien que les résultats soient proches de ceux avancés par Jean-Pierre Brun, cette théorie fait l'objet de plusieurs critiques qui touchent le caractère, tour à tour asocial, apolitique, apsychique, aculturel et aéthique des idées présentées :

- Des relations sociales décontextualisées : les rapports sociaux sont à la fois constitutifs de la vie sociale et produits par les interactions quotidiennes. Si les rapports affectifs sont une partie intégrante de ces rapports sociaux, ils ne peuvent pas en revanche se substituer totalement à eux. Or, lorsqu'on lit ces publications sur l'intelligence émotionnelle, les auteurs mettent un accent particulier sur les qualités individuelles, voire interpersonnelles ou sociales, sans renvoyer au contexte social dans lequel se meut la relation ;
- Des relations sociales dépolitisées : la notion d'intelligence émotionnelle témoigne d'une absence quasi-totale de la notion de pouvoir ou de relation de pouvoir ;
- Des relations sociales sans aucune vie psychique : le courant de l'intelligence émotionnelle n'évoque à aucun moment la possibilité de l'inconscient ;
- Des relations sociales « *décontextualisées* » : l'intelligence émotionnelle fait également peu de cas de la culture. Les auteurs phares de ce courant de pensée font comme si les émotions s'extériorisaient de la même manière un peu partout dans le monde. Or, il est impératif de bien saisir le répertoire des émotions dans leur contexte socioculturel ;
- Des relations sociales dénuées d'éthique : les écrits sur l'intelligence émotionnelle ne discutent pas de l'orientation que peuvent avoir les dirigeants à succès. Il est frappant de constater le nombre d'études qui présentent des résultats très positifs pour les personnes dotées de compétence émotionnelle. Il est certain que les qualités humaines peuvent jouer un rôle dans la réussite personnelle et professionnelle de certaines personnes mais cela ne colle pour autant pas toujours à la réalité.

Les écrits sur l'intelligence émotionnelle témoignent d'un caractère profondément américain dans leur teneur. Toute la réflexion sur l'intelligence émotionnelle suppose que l'individu qui acquiert une telle intelligence est promis à un bel avenir et qu'il sera du nombre de ceux qui réussissent dans leurs sphères professionnelles.

Cependant, la traduction de la théorie dans les sphères « *managériales* » sous la forme de l'intelligence émotionnelle est discutable sous bien des aspects. Mais la très grande popularité que connaît cette notion dans les cercles de la gestion outre-Atlantique et, par voie de conséquence, dans ceux d'autres parties du monde, prouve combien le management est sensible à des réponses pratiques.

5.4. Conclusion

Il semble que pour répondre à la question « *Comment concilier performance et bien-être au travail ?* », de nombreux paramètres sont interdépendants, et la littérature sur le sujet est abondante, la question sans cesse renouvelée et explorée de diverses manières.

De notre côté, nous avons choisi de faire un focus sur les théories qui peuvent donner des pistes de réflexion aux gestionnaires de RH pour élaborer et mettre en place des process enclins à favoriser le bien-être des personnes dans l'organisation et donc la performance individuelle au travail.

Le bien-être est en effet, une situation de gagnant-gagnant pour l'employeur et l'employé. Pour les salariés, éprouver un sentiment de bien-être au travail est sans aucun doute positif. Il en est de même pour les organisations : le fait d'avoir des collaborateurs avec un degré élevé de bien-être apporte de nombreux bénéfices dont une performance accrue, un absentéisme réduit, des frais médicaux moindres ne sont que peu d'exemples.

Toutefois, les leviers présentés peuvent, au premier regard, sembler très disparates et parfois particulièrement complexes à mettre en œuvre. Les gestionnaires des RH pourraient donc se sentir assommés par une charge de travail impressionnante, voire impossible à surmonter.

Pourtant, à bien y regarder, tous ces leviers se recourent, se rejoignent et défendent la même idée : la prise en compte du salarié en tant qu'individu pour améliorer son bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

Toutefois, pour constater si les entreprises s'orientent vers une politique permettant de concilier le bien-être et la performance de leurs collaborateurs, encore faut-il connaître leur situation actuelle en la matière. A ce titre, l'étude empirique nous permettra de valider si les entreprises utilisent ou non les leviers décrits dans la littérature, voire même si elles ont exploré de nouvelles pistes.

2^{ème} partie : étude terrain

L'objectif de cette deuxième partie est de comparer les résultats de notre étude sur le terrain avec l'ensemble de la partie théorique que nous venons d'étudier.

Ainsi, nous allons tout d'abord présenter la méthodologie que nous avons adoptée, puis nous verrons les résultats de l'étude, avant d'en faire une analyse.

L'objet de notre étude étant de répondre à notre problématique « *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?* »

1. La démarche méthodologique

La méthode adoptée pour la réalisation de notre étude comprend les aspects suivants :

- La sélection de l'échantillonnage ;
- La création du guide d'entretien (cf. annexe 1) et sa mise en pratique.

1.1. La sélection de l'échantillonnage

La sélection de la présente étude comprend le choix d'une sélection d'entreprises, ainsi que la définition du profil des personnes interrogées.

1.1.1. La sélection des entreprises

Les interviews ont été réalisées dans les quatorze entreprises suivantes :

- DANONE France
- MC DONALD'S France
- MICROSOFT France
- NOVONORDISK France
- PEPSICO France
- SEPHORA
- ALLOIN TRANSPORTS
- RENAULT
- WOLTERS & KLUWER
- EURO DISNEY
- INTERMARCHE
- UNE ENTREPRISE DU SECTEUR BANCAIRE
- UNE ENTREPRISE DE NETTOYAGE
- UNE ENTREPRISE DE CENTRE D'APPELS

Nous nous sommes fixés comme objectif de départ de disposer d'un échantillon de dix entreprises, cinq où il y avait une politique de bien-être mise en avant et cinq qui ont été confrontées à des risques psycho-sociaux.

Pour ces dernières, nous avons contacté des entreprises qui n'avaient pas encore mis en place de négociation sur la prévention du stress au travail, comme C&A, Labeyrie, Picard Surgelés mais nous n'avons eu aucune réponse. Nous avons donc contacté des entreprises dont le secteur d'activité est réputé générer des problèmes de stress ou de mal-être (centre d'appels, grande

distribution, nettoyage, transport), ou encore en pleine restructuration (secteur bancaire et de l'édition).

Pour sélectionner les entreprises où il fait bon vivre, nous avons utilisé le site www.greatplacetowork.fr.

L'institut « *Great Place to Work* » est une société de conseil en management qui établit chaque année dans 44 pays un palmarès des entreprises où il fait bon vivre « *Best Place to Work* » (ci-après « *BPTW* »). En France, cette année, l'Institut a récompensé 25 entreprises, 15 dans la catégorie moins de 500 salariés et 10 dans la catégorie plus de 500 salariés. Plus de 110 entreprises ont postulé à ce classement 2010. Pour déterminer ce palmarès, deux types d'outils sont utilisés :

- Le Trust Index : c'est un questionnaire qui comporte 50 affirmations couvrant 5 thématiques : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté, la convivialité. Voici quelques exemples : l'encadrement a une idée précise des objectifs de l'entreprise et sait comment les atteindre, le partage des bénéfices de l'entreprise me paraît équitable, je suis fier de nos réalisations, nous sommes attentifs les uns aux autres... Une question ouverte permet au salarié d'exprimer pourquoi il fait bon vivre dans son entreprise. Les questionnaires sont faits sur papier ou peuvent être mis en ligne auprès d'un échantillon de l'effectif ;
- Le Culture Audit : c'est un document destiné à la direction des RH. Il comporte une demande de renseignements sur l'entreprise et ses salariés (turn-over, fonction...), sur les avantages offerts aux salariés et enfin un questionnaire ouvert sur la culture d'entreprise et les pratiques RH.

Pour cet Institut, « *la base de la qualité de vie au travail est la confiance entre les employés et l'encadrement de l'entreprise...Un environnement dominé par la confiance engendre des interactions positives (collaboration et coopération), une productivité accrue et une meilleure rentabilité.* »

Le palmarès est publié par Le Figaro Economie et bénéficie d'une large couverture médiatique. D'autre part, depuis 2003, à la demande de la Commission Européenne, une sélection des cent meilleures entreprises européennes est réalisée chaque année.

Il existe une polémique sur le sujet : certains critiquent car les entreprises qui postulent sont celles qui ont les moyens de se payer ce type de prestation, donc en général de grandes entreprises et qu'elles le font pour des raisons de communication, c'est une bonne publicité !

Nous avons réussi à contacter et interviewer les salariés de quatre entreprises présentes dans le palmarès 2010 : Pepsico France et Novonordisk France (respectivement 1^{er} et 9^{ème} du classement de la catégorie des moins 500 salariés), Microsoft France et McDonald's France (respectivement 1^{er} et 3^{ème} du classement de la catégorie plus de 500 salariés) et enfin Danone France, présent dans le palmarès de l'année 2009. Il est à noter que Novonordisk France a obtenu le prix spécial de la reconnaissance en 2010.

Pour les entreprises qui nous ont autorisés à citer leur nom, nous avons réalisé un tableau listant pour chacune d'elles leur type d'activité, effectif, valeurs et performance (cf. annexe 7). Notre échantillon est finalement assez varié en matière d'activité.

1.1.2. Le profil des personnes interrogées

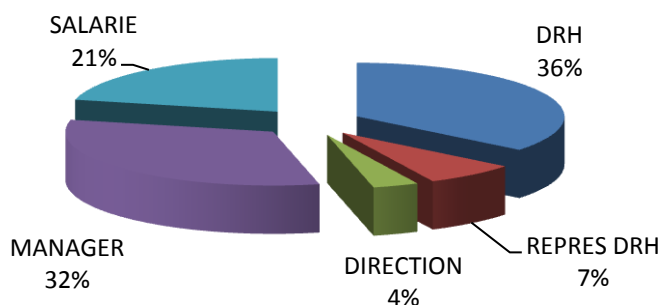
Nous avons choisi d'interroger trois types d'acteurs en entreprises.

- Le DRH, qui représente la Direction de l'entreprise et qui véhicule la stratégie ainsi que la politique sociale de l'entreprise;
- Un manager, qui représente l'encadrement intermédiaire, lien entre la Direction et les salariés de l'entreprise ;
- Un salarié, qui représente la main-d'œuvre de l'entreprise, le personnel sans lequel l'entreprise ne pourrait perdurer.

Ce panel, le plus hétérogène possible, nous permettra de comparer leurs points de vue et d'en constater, le cas échéant, les écarts.

Nous pouvons d'ores et déjà remarquer que nous avons été confrontés à une difficulté pour interroger les managers et les employés. Malgré le discours très ouvert de la plupart des DRH sur le sujet du bien-être et de la performance, certains d'entre eux, n'ont pas souhaité nous communiquer des coordonnées de collaborateurs. Ceci peut laisser sous-entendre que le sujet est sensible. Concernant la société Renault, comme nous n'avons pu interviewer le DRH, nous nous sommes servis de l'interview de Bernard Ollivier, Directeur du Technocentre de Guyancourt, réalisée en 2009 (après la réorganisation du site, suite aux suicides) et retranscrite sur le site internet de Renault.

Figure 8 : Profil des personnes interrogées



1.1.3. L'établissement du guide d'entretien

Face aux différents types d'entretiens existants, notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif car il permet à l'enquêteur de mieux appréhender la logique du répondant, de par la relative liberté que l'entretien laisse à ce dernier.

Nos entretiens se sont déroulés en plusieurs étapes :

- Présentation du répondant ;
- Réflexion sur la performance et le bien-être ;
- Analyse du travail effectué ou à réaliser sur l'amélioration du bien-être des collaborateurs en entreprise ;
- Difficultés associées au développement et au maintien du bien-être ;
- Possibilité d'une conciliation entre le bien-être et la performance.

Nous avons adapté quelques questions en fonction de l'interlocuteur.

S'agissant des DRH, nous avons souhaité déterminer leur conception du bien-être : s'ils s'intéressent à cette dimension, si oui pourquoi, en quoi pour eux le bien-être est une source d'attractivité, s'ils mesurent l'importance du bien-être pour l'organisation et si oui comment le mesurent-ils, comment le favorisent-ils, quelles difficultés identifient-ils comme associées au développement du bien-être dans l'organisation...

Dans un deuxième temps, nous avons voulu savoir comment sont perçus par les salariés, les leviers utilisés et préconisés par l'organisation, si les facteurs qui permettent d'accroître la performance ont été mis en évidence, si le management intègre la gestion du bien-être, s'il intègre une préoccupation de plaisir dans l'organisation et quels sont les dispositifs utilisés par les managers.

1.1.4. L'organisation des entretiens

Afin de réaliser les entretiens, le contact était pris par téléphone ou par mail, selon les coordonnées dont nous disposions. Suite à ce contact, le rendez-vous était fixé. Les entretiens se sont déroulés dans des lieux différents en fonction des disponibilités de chacun. La plupart ont été réalisés dans des bureaux ou dans des salles, au calme, assurant la confidentialité des propos. Certains ont été réalisés par téléphone en raison de la disponibilité ou de l'éloignement.

Par ailleurs, la personne interrogée nous faisait confiance en acceptant de répondre à nos questions. Aussi, d'un point de vue déontologique, nous avons garanti à chacun :

- Le respect de l'anonymat (s'ils le demandaient) et de l'intégrité des individus;
- L'enregistrement des entretiens pour respecter l'authenticité des propos ;
- Que la retranscription des entretiens ne permettait pas une identification des personnes interviewées ;
- Que les entretiens n'étaient utilisés et exploités que dans le cadre de cette recherche.

Chaque rendez-vous était assuré par un ou deux membres du groupe du mémoire, le déroulé de l'entretien suivait un ordre établi :

- **Introduction** : lors de cette étape, il était expliqué à chacun le contexte dans lequel était effectué cet entretien.
- **Corps de l'entretien** : cette étape débute avec la présentation par le répondant de son entreprise et de son rôle au sein de celle-ci. Puis, venaient les questions dont l'ordre avait été fixé avec un double objectif : celui du confort du répondant et celui de guidage amenant intuitivement la personne à utiliser sa réponse à la question précédente pour sa réponse à la question suivante.

- **Conclusion :** après avoir posé la dernière question, question primordiale du mémoire « *Pour vous, est-il possible de concilier la performance et le bien-être au travail ?* », les enquêteurs remerciaient le répondant.

Nous avons réalisé au total, 29 interviews de 45 minutes chacun en moyenne, ce qui correspond à environ 22 heures d'entretiens (cf. annexe 3).

1.1.5. Les limites des entretiens

Nous avons conscience que les DRH ne peuvent pas être exhaustifs lorsqu'ils citent les dispositifs ou les mesures relatives à la performance et au bien-être.

Nous avons demandé aux DRH de choisir pour nous un manager et un collaborateur afin de les interroger. Nous sommes conscients du biais introduit ainsi mais c'était aussi une manière de faciliter notre tâche et obtenir les interviews des deux autres catégories.

À noter, nous généralisons à partir d'un petit échantillon et donc nos conclusions doivent être relativisées.

2. Détail de l'étude empirique

2.1. L'approche du thème de la performance

Selon la méthodologie de recherche²⁰⁶, le vocabulaire employé dans un questionnaire doit être précis et « le terme performance peut refléter des acceptions très variées ». Dans le nôtre, nous avons abordé volontairement ce thème de manière générale pour laisser toute latitude dans la réponse aux personnes interrogées.

2.1.1. Par les DRH

Les DRH ne sont pas insensibles à ce thème de la performance. Dans certaines sociétés, il revêt une importance marquée : on nous a par exemple parlé de « *culture du résultat* », de « *culture de la performance* ». Il s'agit de mettre en exergue des résultats, donc des faits. Ceci implique de la rigueur et un processus avec fixation d'objectifs : la comparaison des résultats avec les objectifs et la sanction positive ou négative. Ce sont dans ces mêmes sociétés, en particulier dans les sociétés anglo-saxonnes, que les processus d'évaluation des salariés sont fortement développés. C'est un principe de base chez Microsoft : les collaborateurs sont coresponsables dans la gestion de leur performance et de leur carrière, de la fixation des objectifs à la notation de ceux-ci avec un suivi mensuel. Il existe une gestion continue de la performance.

Dans d'autres entreprises, les conceptions peuvent être différentes. Par exemple, un DRH (secteur bancaire) nous a confié que la mise en place de la culture de la performance a profondément bouleversé son entreprise. Il parle même de « *révolution culturelle* », génératrice de risques psycho-sociaux. Chez Wolters & Kluwer, le DRH indique que la conception latine de la performance qui se définit comme « *fournir suffisamment d'effort* », s'oppose à la conception anglo-saxonne, axée sur l'obtention du résultat. Dans son entreprise, il y a une forte résistance du personnel à la mise en place d'un système d'évaluation des salariés basé sur la performance. L'affaire a été portée devant le tribunal et un jugement a été même rendu en faveur des salariés, contre ce projet.

Les DRH abordent ce thème sous plusieurs angles :

- La performance financière, citée par deux DRH seulement, qu'on appréhende avec des ratios (« *il faut 15% de rentabilité* » chez Intermarché) et dont les DRH prennent connaissance lors des comités de direction.
- La satisfaction client et la performance opérationnelle sont souvent associées. Généralement, les DRH les mesurent en nombre de visiteurs par jour et à l'aide de beaucoup de tableaux de bord (Euro Disney), en nombre de clients servis par jour (Mc Donald's). La qualité de service est très souvent mentionnée et le DRH de la banque interrogé a parlé de rationalisation des activités.
- Les DRH évoquent le plus souvent la performance des salariés, les processus d'évaluation et de développement des carrières. On observe que c'est l'aspect le plus facilement évoqué par les DRH, sans doute aussi parce que c'est celui qu'ils maîtrisent le mieux. Pour un DRH interrogé (Euro Disney), la performance est liée à l'engagement du salarié et il a conscience qu'avec le stress, la performance diminue.

²⁰⁶ Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert (2008) Méthodologie de la recherche, Pearson Education p 114

- Un DRH nous a parlé de la performance au niveau de son service : « *c'est la qualité de réponse donnée aux clients internes.* »

2.1.2. Par les managers

On sent les managers très à l'aise avec cette notion de performance : la majorité cite en premier l'atteinte voire le dépassement des objectifs. Vient tout de suite après, la satisfaction du client qui est aussi un moyen de mesurer la performance. Un manager se différencie en affirmant que la performance, ce peut être un défi personnel. Pour un directeur d'agence, la performance c'est la productivité, l'efficacité au travail.

Les managers semblent bien maîtriser le process d'évaluation des performances de leurs collaborateurs : bien sûr les objectifs fixés doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalisables et avec mention d'un délai), et se divisent en objectifs business et en objectifs « *people* ». Ce vocabulaire est utilisé chez Microsoft et Pepsico, les entreprises françaises (Renault) utilisent les termes objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers permettent « *à chacun de s'épanouir dans son rôle* », ce sont tous les moyens qui vont permettre au collaborateur d'atteindre les objectifs, de participer à son développement professionnel ou personnel (formations...). Chez Pepsico, les augmentations de salaire sont déterminées en fonction des notes attribuées sur les objectifs business et « *people* ». Un autre manager nous dit que les deux types d'indicateurs sont liés, le quantitatif sur le court terme et le qualitatif sur le long terme, c'est la combinaison des deux qui assure la performance.

Les « *plus* » chez Microsoft :

- La notion de performance inclut la notion de bien-être puisque le bien-être des collaborateurs fait partie des objectifs du manager ;
- Une enquête annuelle interne permet à tout collaborateur (dans une équipe de 5 personnes minimum) de donner son avis sur son manager direct et de le noter grâce à une grille d'évaluation, c'est le « *feed back* ».

Chez Pepsico, un objectif conciliation vie personnelle-vie professionnelle est défini chaque année par le collaborateur. Le manager s'assure que le collaborateur met tout en œuvre pour l'atteindre et l'aide à le réaliser. Par exemple, un collaborateur veut faire le marathon de Paris : son manager va le soutenir et l'autoriser à partir plus tôt tel jour pour qu'il puisse courir régulièrement.

Un cadre de la société Renault nous précise qu'une des conditions de la performance, c'est un environnement qui plaise et qui intéresse : la performance est donc liée au contenu du travail et aux conditions de travail.

Lorsque que les objectifs sont mal définis et qu'il y a une ambiguïté des rôles, cela crée une désorganisation de l'entreprise et un management affaibli. Ceci diminue la performance de l'entreprise (Wolters & Kluwer).

2.1.3. Par les collaborateurs

Pour les collaborateurs, la notion de performance est perçue différemment en fonction des entreprises :

- Pour certains, c'est le dépassement des objectifs : Renault, Pepsico ;
- Pour d'autres, c'est l'atteinte d'objectif : Alloin, Euro Disney ;
- Et enfin, les conditions ne sont pas encore réunies pour parler de performance (manque de procédures, de moyens techniques, de management) : Wolters & Kluwer.

Certains collaborateurs citent en premier, ce qui leur tient à cœur dans leur métier, ce dont ils sont fiers.

Nous avons pu constater que le processus d'évaluation des performances avec fixation d'objectifs n'est pas encore en place dans toutes les entreprises et même lorsque c'est le cas, toutes les catégories de salariés ne sont pas concernées par la définition d'objectif ou ne sont pas concernées du tout. Ce processus, quand il est en place, est systématiquement évoqué par les managers et les collaborateurs quand on parle de performance. L'atteinte des objectifs n'est pas une priorité pour tous les collaborateurs.

2.2. L'approche du thème du bien-être

2.2.1. Par les DRH

Etant donné la multitude de termes employés par les DRH, nous avons réalisé une carte mentale du bien-être (cf. annexe 4).

D'après nos interviews, le mot bien-être n'a pas la même signification selon les interlocuteurs. Comme nous l'a dit le DRH du secteur bancaire, ce mot peut évoquer les massages et les espaces de détente, « *une imagerie de la panoplie zen* », autrement dit quelque chose qui n'est pas très sérieux. Il préfère donc parler de qualité de vie au travail (QVT). Pour lui, cette notion est beaucoup plus large : « *c'est faire se rejoindre et correspondre les attentes des collaborateurs et les besoins de l'entreprise, bien au-delà de la prévention du stress ou du bien-être physique* ». C'est le seul DRH à faire cette distinction entre bien-être et qualité de vie au travail.

Pour les DRH interrogés, le bien-être au travail est un thème assez vaste qui regroupe des notions très diverses, les voici classées par ordre d'importance :

- Les aspects psychologiques : l'ambiance et les relations interpersonnelles (Novonordisk, secteur bancaire, Alloin, Danone), tout ce qui existe autour du travail pour développer le sentiment d'appartenance, fidéliser les collaborateurs, véhiculer une image positive de l'entreprise, favoriser l'engagement des collaborateurs, être fier de son entreprise (Eurodisney, Pepsico, Novonordisk, Danone) ;
- Les conditions matérielles de travail : horaires, organisation, matériel et outils nécessaires pour travailler, environnement, (Mc Donald's, Alloin, Euro Disney, Novonordisk, Danone) ;
- Les pratiques de management, (Mc Donald's, Euro Disney, Microsoft, Intermarché, Danone) ;

- La prévention santé et stress (secteur bancaire, Danone) ;
- C'est aussi la capacité à se réaliser (Alloin, Danone), la communication (Danone), l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle,
- L'aspect financier (Wolters & Kluwer) : les investissements dans le bien-être doivent réduire les coûts liés aux risques psychosociaux (turn over, absentéisme, stress).

Les éléments les plus cités sont les aspects psychologiques, les conditions de travail et les pratiques de management.

Chaque DRH n'accorde pas la même importance à la notion de bien-être. Certains en font un pilier de leur stratégie RH (exemple : Mc Donald's), ou un élément essentiel, d'autres se concentrent surtout sur les conditions de travail (exemple : Alloin). Quand la société est dans une phase de transition, en « crise », le bien-être n'est pas un sujet d'actualité. Le DRH de Wolters & Kluwer souhaite en priorité régler les problèmes de choc de culture, d'organisation de l'entreprise. Il parle donc d'étape charnière avant d'envisager la mise en place de dispositifs liés au bien-être.

Pour d'autres encore, l'approche est différente.

En fait, le bien-être doit découler de la gouvernance de l'entreprise. C'est un état d'esprit, une attitude, une posture vers laquelle tendre : « *Je suis bien au travail, car je suis reconnu en tant que personne.* » En ce sens, il n'y a pas de dispositif particulier relatif au bien-être, mais la notion sous-tend chacun des programmes mis en place : on travaille alors beaucoup sur la culture, le management et le positionnement de l'individu dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise (Sephora).

Le bien-être, c'est aussi faire se rejoindre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise (secteur bancaire), c'est un équilibre entre effort et recevoir (Danone), une compensation au stress (centre d'appels).

L'ancienne DRH d'Intermarché indique que la notion de bien-être est propre à chaque secteur d'activité. Dans les deux secteurs suivants, les DRH interrogés nous ont paru très impliqués dans leur politique de bien-être qui semble être une politique visant à réduire le stress et augmenter la performance :

- Dans les centres d'appel, le métier de conseiller client est particulièrement générateur de stress « *beaucoup de répétitivité dans la tâche et peu de latitude pour le collaborateur* ». Pour compenser, la politique de bien-être est surinvestie ;
- La restauration est un secteur exigeant : demandes des clients, gestion des flux de production, rapidité du service, qualité de service. Les périodes de rush sont intenses, la pression est forte, les standards de qualité sont élevés. Intégrer le bien-être va permettre aux équipes de s'investir correctement dans le travail et d'être performantes (Mc Donald's).

En conclusion, « *Le bien-être c'est le pendant de la performance de l'entreprise, un environnement sain dans lequel chacun se sent reconnu dans ce qu'il fait et engagé dans ce que fait l'entreprise. Apparaissent les notions de confiance, de sens au travail.* », nous disait Christophe Laval, ancien DRH de Compass Groupe, et maintenant dirigeant d'un cabinet de conseil en ressources humaines, lorsque nous l'avons interrogé.

2.2.2. Par les managers et les collaborateurs

La population interrogée se rejoint pour affirmer que le bien-être est très important. Celui-ci est lié au contenu du travail, à l'ambiance, aux relations interindividuelles, aux conditions de travail (matériel performant, organisation, horaires) et de management : les collaborateurs comme les managers apprécient avoir de l'autonomie, de pouvoir s'exprimer librement, d'être écoutés.

Le management apparaît l'élément clef du bien-être : de lui dépend l'ambiance, la motivation, c'est lui qui crée une synergie au niveau de l'équipe, il est à l'origine d'une bonne partie des conditions de travail. Selon un commercial interrogé, il doit, mettre une « *pression saine qui tire vers le haut* », valoriser ses collaborateurs et veiller à leur développement.

Le deuxième élément fondamental est l'intérêt que l'on porte à la mission, au travail en lui-même. Mais cet aspect n'est pas toujours évoqué car il est sous-entendu, si on est à ce poste, c'est qu'on le trouve intéressant. Un manager nous relate que certains collaborateurs sont tellement passionnés par leur métier qu'ils sont obligés de veiller à leur fixer des limites afin que leur vie personnelle n'en pâtisse.

Les avantages procurés par les comités d'entreprise, sont eux aussi peu évoqués, car ils sont considérés comme annexes au travail et comme « *normaux* ».

Certains intègrent la satisfaction client dans leur définition du bien-être au travail, la fierté des produits fabriqués vendus, la confiance en la société (suivre une stratégie claire), la communication fluide des informations et l'équilibre vie personnelle vie professionnelle.

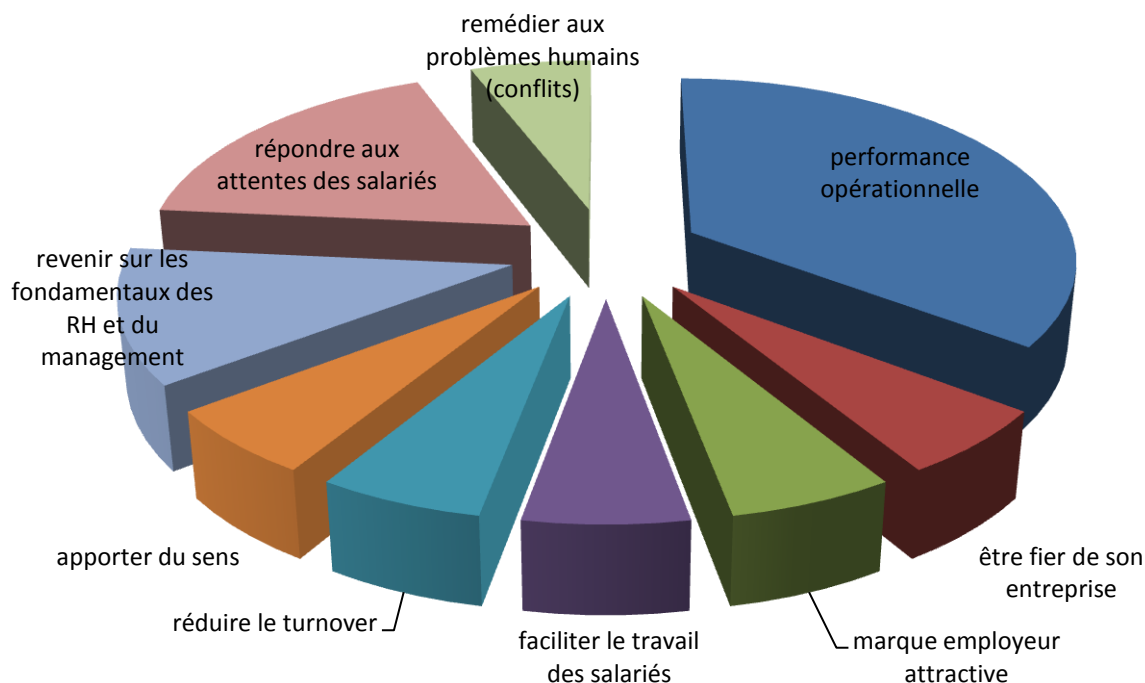
Pour certains managers qui gèrent régulièrement des situations difficiles, le bien-être c'est tout simplement travailler dans des conditions « *normales* » : effectif présent, matériel opérationnel. On voit ici que la gestion du personnel et la charge de travail jouent un rôle essentiel...

Des salariés ayant fait l'expérience de la souffrance au travail ont exprimé le bien-être avec des termes en négation « *c'est ne pas avoir la boule au ventre le matin en arrivant au travail* », c'est donc l'opposé de la souffrance au travail pour eux.

Il est à noter qu'aucune référence à la rémunération n'a été citée.

2.3. Les objectifs de l'intérêt porté au bien-être

Figure 9 : Pourquoi s'intéresser au bien-être ?



Pour les DRH, s'intéresser au bien-être au travail permet :

- D'augmenter la performance de l'entreprise ;
- Le fait de faciliter le travail des équipes en partant du postulat que seule une personne « bien dans sa tête et bien dans son travail » peut effectuer une prestation performante. Ici, le lien est fort entre la satisfaction du collaborateur et la satisfaction client (banque, call center, Mc Donald's) ;
- L'amélioration du style de management ;
- De faire baisser le taux de turnover et taux d'absentéisme, d'apporter du sens...
- Pour d'autres, que ce soit en interne avec des collaborateurs « fiers de leur entreprise » (Danone) ou en externe avec la notoriété de l'entreprise qui souhaite apparaître dans les classements des BPTW, le bien-être est aujourd'hui une question d'image ;
- Enfin, il peut être vu comme une posture, une façon de se positionner pour répondre à un besoin de notre époque, l'individualité (Sephora).

2.4. Les dispositifs pour favoriser le bien-être

Nous avons réalisé deux tableaux (cf. annexes 6 et 8) et deux graphes (cf. annexe 5) montrant les dispositifs mis en place par les DRH interrogés. Nous avons regroupé ceux-ci selon la même approche utilisée dans la partie du mémoire « *Les leviers du bien-être et de la performance* ».

- L'approche organisationnelle comprend la culture, l'autonomie et la participation aux décisions ;
- L'approche au niveau de la politique RH comprend la reconnaissance, la clarification des rôles, l'organisation de la charge de travail, le respect, la justice organisationnelle, la conciliation vie personnelle-vie professionnelle, la promotion de la santé mentale et physique et la GPRH ;
- L'approche au niveau des relations humaines avec le soutien social.

En ce qui concerne les conditions de travail, c'est un élément qui n'est pas développé dans la partie « *Les leviers du bien-être et de la performance* ». Il fait partie de la politique RH, mais beaucoup d'éléments relèvent, soit du cadre légal du droit du travail, soit de l'environnement physique. Nous considérons qu'il s'agit là du minimum requis pour les salariés : leur fournir de bonnes conditions de travail, du matériel performant, des locaux confortables et des conditions de sécurité optimales.

Il ressort de cette étude, que les dispositifs cités le plus souvent par les DRH relèvent de l'approche politique RH à 73%, (cf. annexe 8) cela paraît normal puisque nous avons interrogé des DRH. Ils ont mis l'accent sur leur quotidien et donc l'application de leur politique. Les autres dispositifs relèvent du niveau organisationnel à 13% et des relations humaines à 14%.

Quels sont les dispositifs les plus utilisés parmi ceux recensés lors de nos entretiens ?

- La justice organisationnelle, celle-ci représente le tiers de l'ensemble des dispositifs cités ;
- La promotion de la santé mentale et physique à égalité avec le soutien social pour 13% ;
- Les conditions de travail pour 11%.

L'évolution professionnelle, un des composants de la justice organisationnelle est un des dispositifs les plus cités, il représente 13% des dispositifs cités. Les DRH semblent donc associer la promotion interne, la formation, l'employabilité au bien-être. Ce sont des outils qui effectivement contribuent à augmenter, renforcer les compétences, l'autonomie des salariés et donc leur permettent d'être plus performants. C'est aussi une forme de reconnaissance. La rémunération, avec les systèmes de rétribution individuels et collectifs est le deuxième élément de la justice organisationnelle et représente 8% de l'ensemble des dispositifs.

Il ressort aussi, que la santé mentale et physique des salariés est une préoccupation des DRH. Cela est certainement dû à l'impact des dispositions législatives récemment prises en la matière et aussi à la forte médiatisation des suicides qui ont eu lieu chez France Télécom et dans d'autres sociétés. Il faut dire que ce genre d'évènement était passé sous silence il y a encore quelques années. A l'heure actuelle, le tabou est levé mais l'image de la société est toujours en jeu.

La catégorie soutien social comprend tous les dispositifs de communication comme les réunions, le dialogue social, l'ambiance, la convivialité et le soutien social en lui-même. Une meilleure communication permet d'aplanir les difficultés de compréhension, la qualité des relations inter individuelles est primordiale si l'on veut voir aboutir tout type de projet.

La culture d'entreprise est importante ainsi que les valeurs affichées. Nous y avons intégré la qualité du management. Les DRH pensent que grâce à la culture d'entreprise, un sentiment d'appartenance se crée et ce sentiment est nécessaire pour un engagement fort des salariés. Il

doit y avoir cohérence entre les valeurs affichées et celles perçues. Le bien-être et la performance sont alors au rendez-vous.

Enfin les mesures relatives à la conciliation vie personnelle vie professionnelle sont aussi évoquées par les DRH, c'est un dispositif en plein développement.

Quelles sont les sociétés interviewées qui ont évoqué le nombre le plus élevé de dispositifs ? C'est Danone, Mc Donald's et le centre d'appels. Microsoft et Pepsico font aussi de très bonnes performances.

Il apparaît que les sociétés inscrites au palmarès « *BPTW* » sont celles qui ont développé le plus grand nombre de dispositifs pour développer le bien-être. Elles se démarquent par des politiques de bien-être innovantes et dynamiques dans un cadre qui allie convivialité, proximité, reconnaissance et respect.

Les DRH souhaitent continuer à mettre en œuvre des mesures pour accroître le bien-être, ces mesures concernent :

- La conciliation vie personnelle vie professionnelle : Microsoft et Pepsico sont en train de signer des accords de télétravail, Pepsico rédige un guide maternité pour aider les mamans à mieux s'organiser pendant cette période de leur vie ;
- La santé physique avec des bilans santé, des programmes promouvant la santé. Mc Donald's poursuit et terminera la mise en place de la mutuelle pour tous les collaborateurs fin 2010 ;
- La mise en place de cartographie, de tableaux de bord afin de mieux identifier les facteurs de risque et de bien-être et optimiser la démarche bien-être en tenant compte de tous les projets RH (secteur bancaire et call center) ;
- La communication : Microsoft continue de développer des règles pour une communication harmonieuse (voir annexe 10, Les principes 4*4 de Microsoft France) et veut mieux communiquer sur toutes les actions RH menées, sur les postes ouverts...
- Le respect des collaborateurs, afin d'éviter les incivilités, les agressions subies (secteur bancaire) ;
- Les avantages divers : le complément de rémunération congé paternité (Pepsico), le fonds d'action sociale pour venir en aide à des salariés en difficulté, des conférences culturelles...

On peut remarquer que là aussi il n'y a pas qu'une direction, ce sont des mesures contingentes aux entreprises.

2.5. Les dispositifs souhaités par les managers et les collaborateurs

Les dispositifs souhaités par les collaborateurs interrogés peuvent se regrouper sous différents thèmes :

- Conditions de travail : des lieux de travail adaptés et confortables ;
- Organisation du travail : simplification des procédures, meilleure interaction entre les services ;

- Convivialité : création d'évènements fédérateurs, comme les séminaires en dehors du lieu de travail ;
- Management : les collaborateurs reconnaissent que c'est le management intermédiaire qui est l'acteur principal du bien-être, ils veulent donc des managers qui aiment gérer des équipes et qui ont des moyens pour le faire. Ils veulent une définition claire des objectifs, une communication efficace, une meilleure gestion de la charge de travail ;
- Rémunération : possibilité de rémunération variable.

Les managers reprennent les thèmes cités par les collaborateurs et ajoutent :

- Reconnaissance : plus de reconnaissance de la part de l'entreprise, comme la mise en avant des performances des collaborateurs ou managers lors de cérémonie d'« awards » ou dans les journaux d'entreprise, des récompenses (par exemple, les voyages à Disneyland) ;
- Des moyens, du temps pour écouter reconnaître récompenser leurs collaborateurs.

2.6. La mesure de l'impact des dispositifs

Les DRH ont cité comme moyens mis en œuvre :

- Les enquêtes de climat social ou opinion sociale, les enquêtes de satisfaction, avant et après mise en place de mesures, les enquêtes de réputation interne et externe, le questionnaire « *BPTW* » ;
- Les différents indicateurs comme le turnover, l'ancienneté moyenne, le taux d'accident du travail ;
- Les rapports d'étonnement, le questionnaire après la période d'essai pour mesurer l'efficacité du processus d'intégration ;
- La qualité des relations avec les institutions représentatives du personnel, les syndicats ;
- Valorisation des actions du CHSCT, véritable partenaire qui visite les agences et vérifie les conditions de sécurité ;
- Un audit social dans les agences ;
- Des salariés de la société mère vont interroger certains collaborateurs de manière confidentielle, dans les différentes entités du groupe, sur des thèmes relatifs au bien-être ;
- Des actions régulières organisées par certaines sociétés comme la « *journée management* » où le manager prend le temps de dialoguer avec ses collaborateurs, les questionne sur leurs conditions de travail ...

Certaines enquêtes réalisées par des cabinets extérieurs permettent aux entreprises de se comparer avec des groupes de taille équivalente. Avec la crise, ces enquêtes ont été supprimées dans plusieurs entreprises. A la suite des enquêtes, une restitution des résultats est faite. Cette restitution est faite de diverses manières, par mail ou/et par le manager lors d'une réunion d'équipe. On s'aperçoit, suite à l'interview de certains salariés, que ceux-ci en conservent très peu le souvenir lorsque la restitution a été faite par mail, d'autant plus lorsque ces questionnaires sont réalisés tous les trois ou quatre ans et qu'un climat de défiance s'est installé envers la direction...La mise en doute des résultats a pour effet de gommer ceux-ci de la mémoire des collaborateurs.

Des plans d'action sont mis en place à la suite des enquêtes, audits sociaux, visites de salariés de la société mère. Chez Microsoft et Pepsico, ce sont les managers de chaque service en

collaboration avec leurs équipes qui travaillent à proposer des solutions aux problèmes soulevés.

2.7. Les difficultés liées à une politique de bien-être

Les difficultés économiques qu'encourent les entreprises sont l'élément le plus cité. En cas de baisse des résultats voire de perte, les dépenses relatives au bien-être des salariés sont les premières à être supprimées. Pour les entreprises à faible marge, le phénomène s'accroît.

Les autres difficultés sont relatives à la capacité managériale. On ne doit pas hésiter à rappeler les fondamentaux du management. Le management opérationnel doit s'approprier le sujet avec les équipes.

Si la démarche n'est pas adaptée à l'entreprise et n'inclut pas tous les partenaires (IRP, syndicats, dirigeants, managers, collaborateurs et DRH), ce sera un échec.

Quand il y a une succession de dirigeant dans un temps assez court, cela ne favorise pas ce genre de politique. C'est une politique à long terme qui nécessite une certaine stabilité de la direction.

Attention aux ruptures culturelles et technologiques, la clef réside dans l'anticipation.

La résistance au changement peut aussi être une difficulté. Les actionnaires peuvent être demandeurs de rentabilité court terme alors que le bien-être relève d'une politique de ressources humaines et donc du long terme. Ce doit être une démarche de toute la direction générale. Celle-ci doit être convaincue de son utilité et des retombées en termes de performance.

Dans les sociétés où des dispositifs favorisant le bien-être sont présents, les salariés peuvent prendre pour acquis certains avantages, ce qui nécessite de renouveler les dispositifs et d'être toujours plus créatif.

Une autre difficulté est de bien définir la frontière entre la sphère privée de la personne et la sphère professionnelle sur laquelle peut influencer l'employeur.

Enfin, pour les dispositifs de reconnaissance individuelle, le risque est de générer des frustrations pour les autres membres de l'équipe par manque de transparence.

2.8. Conciliation performance et bien-être

Tous nos interlocuteurs DRH et managers nous ont répondu que le bien-être et la performance sont conciliables. Pour eux, c'est nécessaire et même indispensable.

Ils nous expliquent que pour offrir du bien-être aux salariés, il faut que l'entreprise soit performante et rentable financièrement. Pour cela, elle doit investir dans le bien-être. Des salariés heureux sont plus productifs, « *c'est un cercle vertueux* » (Pepsico et Novonordisk). « *Le bien-être augmente la productivité d'un salarié de 10 à 15%* » (Euro Disney). « *Une équipe performante est une équipe qui se sent bien* » (Mac Donald), « *c'est vérifié au quotidien dans l'application des valeurs de l'entreprise, toutes les composantes économiques, sociales et culturelles doivent être équilibrées...* » (Danone).

Un bémol est donné à ces affirmations : « ... *attention, les critères d'évaluation de la performance doivent être réalistes et atteignables, les objectifs doivent être partagés avec la personne, on doit donner les moyens humains et financiers nécessaires pour les atteindre.* » (Mc Donald's). La direction doit rester stable (Intermarché).

Certains collaborateurs abondent dans ce même sens : « ... *en cas de forte activité, il n'y a ni bien-être ni performance. La conciliation est possible, seulement s'il y a une bonne organisation du travail.* » Pour un autre collaborateur : « *il y a une bonne ambiance et toute l'équipe se sent bien malgré l'activité importante* ». Il semble que la coopération au sein de l'équipe soit plus forte que le stress dans ce cas-là...

Parmi l'ensemble des DRH que nous avons interrogés, ceux qui nous ont évoqué le plus grand nombre de dispositifs pour le bien-être, font partie des mieux classés au palmarès « BPTW ».

Les sociétés inscrites à ce palmarès sont également performantes économiquement (cf. annexe 7). Nous notons les très bons résultats des sociétés concernées (Mc Donald's, Microsoft, Pepsico et Danone). La conciliation performance et bien-être est bien de mise dans notre cas. Ceci témoigne de la nécessité et de la capacité des entreprises à concilier le bien-être et la performance.

Nous n'assimilons pas les bonnes performances des entreprises avec l'inscription au palmarès des « BPTW », mais plutôt avec la volonté de la Direction de mettre en place des dispositifs.

La mesure induit le changement parce qu'elle incite les sociétés à mettre en place des plans d'actions visant à améliorer le bien-être...

2.9. Rapprochement des interviews : DRH, manager et collaborateur d'une même société

Nous avons pu réaliser les trois interviews dans sept sociétés sur l'échantillon de quatorze sociétés.

Pour quatre entreprises (Pepsico, Alloin, Novonordisk et Wolters & Kluwer), nous retrouvons les mêmes dispositifs évoqués dans les interviews des différentes personnes interrogées. Les discours des trois personnes sont cohérents.

Pour l'entreprise Renault, qui du fait de sa grande structure dispose de services RH pour chacune de ses directions. Il s'avère que celles-ci sont relativement autonomes, si bien que les dispositifs ne sont pas les mêmes d'une direction à l'autre. Par exemple le dispositif du 360° n'est pas en place dans toutes les directions.

Pour Mc Donald's, le manager que nous avons rencontré est aux prises avec ses problèmes quotidiens : le planning de son équipe et le fonctionnement du matériel. Les conditions matérielles de travail sont donc importantes pour lui. Mais comme il subit les absences répétées de certains collaborateurs, génératrices de stress et de mal-être, il désirerait que le siège donne plus vite l'autorisation de licencier et donc plus de latitude décisionnelle pour pouvoir gérer au mieux ses problèmes d'absentéisme. En fait il voudrait de l'autonomie pour pouvoir prendre les décisions essentielles relatives à son travail, c'est donc ce levier qu'il conviendrait de mettre en

œuvre. Le collaborateur confirme les problèmes d'absentéisme, apprécie la bonne ambiance et la qualité du management, présent, à l'écoute et respectueux.

Par exemple, il est à noter que certains dispositifs mis en avant par des DRH, ne sont pas reconnus par les collaborateurs ou les managers. C'est le cas des activités de loisirs organisées par le Castmemberland (géré par le CE) chez Eurodisney. Pour le DRH, le Castmemberland avec son maire, ses adjoints et ses conseillers est un outil privilégié pour améliorer le bien-être au travail. Ils organisent des activités de loisirs à thème événementiel (avant-première de films, soirées spectacle...) et améliorent le backstage (salles de repos, abri bus, aide au logement...). Cependant, les collaborateurs ne semblent pas toujours apprécier les prestations, « *les soirées c'est plutôt pour les jeunes qui ont la vingtaine, nos conjoints ne peuvent nous accompagner* » « *c'est difficile de contacter le CE* » (horaires d'ouverture, difficultés de connexion...), le retour est donc quelque peu mitigé. Cela demanderait certainement d'associer les salariés en amont à la création de ce type de dispositif et également de faire l'objet d'une mesure de la satisfaction à posteriori.

3. Rapprochement des interviews avec la théorie

3.1. Rapprochement avec la théorie

Nous avons comparé les dispositifs mis en place par les DRH avec les leviers préconisés par la littérature.

Nous avons vu dans le chapitre 3 de la partie théorique, que les principaux leviers de la performance et du bien-être sont :

- L'autonomie et la participation aux décisions ;
- La charge de travail ;
- La clarification des rôles ;
- La culture ;
- Le respect au travail ;
- La reconnaissance ;
- La conciliation vie professionnelle et vie personnelle ;
- La promotion de la santé physique et mentale ;
- La GPRH ;
- La justice organisationnelle ;
- Le soutien social.

Nous ne citons pas l'intelligence émotionnelle qui est un concept trop récent.

Dans notre étude empirique, nous retrouvons tous ces leviers, mais les leviers évoqués par les DRH sont essentiellement (cf. annexe 5) :

- La justice organisationnelle ;
- La promotion de la santé mentale et physique ;
- Le soutien social ;
- La conciliation vie personnelle et vie professionnelle
- La culture.

Certains leviers sont très peu évoqués par les DRH :

- L'autonomie et la participation aux décisions ;
- La reconnaissance ;
- La clarification des rôles ;
- La charge de travail ;
- Le respect.

Pourquoi certains leviers préconisés par les chercheurs ne sont pas cités par les DRH ? Plusieurs hypothèses peuvent être émises :

- Les DRH focalisent sur les principales attentes des salariés : les conditions de travail et la convivialité ;
- Les RH n'ont pas le temps de se pencher sur les fiches de poste ou visiter tous les ateliers pour vérifier la charge de travail, l'autonomie, la participation aux décisions, la clarification des rôles et la reconnaissance. Ils considèrent que c'est du ressort des

opérationnels, plus compétents qu'eux sur le sujet. C'est aux managers d'utiliser ces leviers dans la gestion quotidienne de leurs équipes et le seul outil que les DRH peuvent leur offrir, c'est la formation au management.

- Les DRH considèrent d'une manière implicite que l'évolution professionnelle et la rémunération sont des formes de reconnaissance sur lesquelles ils peuvent agir, la reconnaissance non monétaire étant gérée par les managers.

Pour la plupart des DRH, le management intermédiaire est un élément clé pour le bien-être en entreprise. Nous pensons qu'ils regroupent sous le terme de management, ce que nous avons regroupé en clarification des rôles, charge de travail, autonomie, reconnaissance et respect.

Une meilleure connaissance de la culture d'entreprise, des contenus de formation dispensée aux managers par exemple, nous auraient permis d'affiner notre analyse et de dire, si oui ou non, les leviers préconisés par les chercheurs sont utilisés en entreprise.

Les DRH considèrent qu'en mettant l'accent sur la convivialité et les relations interpersonnelles, cela favorise la communication entre salariés, ce qui permet :

- La création de réseau social et par la mise en œuvre du levier « *soutien du réseau social* » ;
 - L'instauration de bonnes relations entre collaborateur et manager, ce qui entraîne l'enclenchement du levier « *soutien social du manager* » ;
 - Même chose entre manager et direction avec la mise en œuvre du levier « *soutien social du manager* » ;
 - Un meilleur dialogue sur le contenu du poste, la charge de travail, la clarification des tâches, l'autonomie.
-
- Certains leviers sont pratiqués dans l'entreprise mais les DRH ne sont pas conscients de leur importance et ne le mentionnent pas, car cela leur paraît naturel. Je citerai le cas de Microsoft : les collaborateurs participent avec leur manager à l'élaboration des plans d'actions suite aux résultats de l'enquête d'opinion annuelle. Ils utilisent le levier « *participation aux décisions* » mais ce levier n'est pas cité par le représentant du DRH.

Pour faire suite à cette étude de la partie empirique, voyons quelles préconisations nous pourrions faire pour compléter l'approche de la conciliation du bien-être et de la performance.

3^{ème} partie :
ouverture et
préconisations

1. Ouverture

A ce stade de nos recherches, il nous est apparu important, au-delà des discours d'entreprises, de compléter notre étude par d'autres sources d'informations : une interview d'un consultant en ressources humaines, l'analyse d'un rapport d'étude sur le bien-être réalisé par un panel de professionnels et nous terminerons par des préconisations.

1.1. Entretien avec Christophe Laval²⁰⁷

Nous avons rencontré Christophe Laval, auteur du livre « *Plaidoyer pour la reconnaissance* ». Nous l'avons interviewé selon la trame de notre guide d'entretien.

Comment décririez-vous le contexte économique actuel des entreprises ? Actuellement, les entreprises connaissent plus de pression qu'auparavant: pression financière, pression en termes de temps.

Par ailleurs, le management intermédiaire se voit rajouter des couches de responsabilité.

Quelle est votre conception de la performance ? Ce terme est trop restrictif. Certes une entreprise est faite pour faire des bénéfices, mais cette définition passe à côté de la performance durable (= ce qui permet à l'entreprise de générer du profit et de grandir de façon durable). Il faut que l'entreprise travaille avec ses collaborateurs dans un objectif de bénéfices réciproques et intérêts mutuels.

Comment peut-on mesurer la performance ? Deux approches sont possibles : soit une approche à court terme avec le résultat, soit une approche à long terme avec la croissance. Il existe différents indicateurs de la performance durable: la performance opérationnelle, la satisfaction clients, l'innovation, la satisfaction des salariés.

Quelle est votre conception du bien-être ? La qualité de vie et la performance durable sont compatibles mais la performance à court terme et la qualité de vie sont incompatibles. Il y a des expressions que je n'aime pas: risques psychosociaux, souffrance au travail, stress (les environnements de travail primaires, secondaires et tertiaires doivent tenter de les réduire et surtout au niveau primaire qui doivent s'attaquer aux causes du stress). Je préfère les termes d'entreprises en santé, de qualité de vie au travail (avoir des salariés heureux qui prennent du plaisir au travail, c'est comme ça qu'on a de l'engagement), de reconnaissance au travail (un collectif ne peut pas être performant sur la durée s'il n'est pas reconnu). Le bien-être est le pendant de la performance de l'entreprise, un environnement sain dans lequel chacun se sent reconnu dans ce qu'il fait et engagé dans ce que fait l'entreprise en sachant comment il peut contribuer. A la notion de bien-être sont attachées les notions de confiance, de sens au travail, de sens du travail. Donc la notion du bien-être est très large et correspond avec de nombreux leviers.

Quels dispositifs préconisez-vous ? Quelles sont vos recommandations ? Avant de faire quoi que ce soit, il faut se demander pourquoi on le fait au niveau stratégique pour l'entreprise :

²⁰⁷ LAVAL, C, *Plaidoyer pour la reconnaissance*, 2009, DRH Shlumberger, Quaker Oats, Yoplait, Compass Group Europe, DG Entreprise et personnel, Président VPRH, certification délivrée par Recognition Professionals International (États-Unis), habilité « formateur de formateurs en reconnaissance au travail » par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST) de l'Université Laval (Québec).

quelle est la culture d'entreprise ? Quelles sont les valeurs d'entreprise ? Quelle est la qualité du management ? Quelles sont les attentes des salariés ?

L'élément clé en matière de bien-être est le management : le manager à la fin de sa journée doit se demander s'il a été facteur de risque ou facteur de santé? A ce titre, certains sont partisans des enquêtes de satisfaction. Mais il faut se demander ce qui existe ailleurs dans le groupe et ce qui est pertinent.

De nombreux dispositifs existent : cartes privilèges, programme de bien-être et star (reconnaissance individuelle ou en équipe), formations du management de proximité,...

A titre d'exemple, Generali a travaillé sur l'écoute des salariés lors du déménagement de 30 sites au même endroit afin de faire d'une contrainte une opportunité. American Airlines a mis en place des rencontres régionales non obligatoires sur des thèmes particuliers alors même qu'ils étaient en faillite. Gaz de France Suez a fait la reconnaissance du professionnel le plus méritant chaque année. Fedex et Sodexo ont aussi des systèmes de reconnaissance. Axa a aussi beaucoup travaillé sur le bien-être: bilan santé pour les salariés. Il apparaît que faire un « copier-coller » n'est pas possible : le benchmark, c'est bien mais cela comporte des limites.

Quelles sont les difficultés politiques du bien-être en entreprise ? Les principales difficultés sont le scepticisme et le cynisme (infantilisation, manipulation) à l'égard des salariés. Par ailleurs, les salariés témoignent également la peur de susciter des attentes irréalistes, il s'agit du principal obstacle pour 2/3 en France contre 1/3 en Amérique du Nord.

Le bien-être et la performance sont-ils conciliables ? Oui, par définition. Ces deux notions sont intimement liées par une corrélation positive et une spirale vertueuse. La performance durable ne passe que par le bien-être. Elle ne pourra se maintenir que s'il y a intérêts mutuels et bénéfiques réciproques entre l'entreprise et ses salariés. La génération Y va prendre le commandement et cela va changer considérablement les choses.

Au-delà de Christophe Laval, la question de la conciliation des notions de performance et de bien-être a été posée au plus haut niveau de l'Etat, preuve de l'imminente actualité du sujet.

1.2. Conciliation performance et bien-être : un thème d'actualité

Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain. Ce n'est pas une charge mais un atout pour la performance car « *le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique* » et le véritable défi à relever concerne « *le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise* ».

Ce défi est actuellement un sujet central de notre société. Ce thème est en effet présent à de nombreux niveaux.

1.2.1. Quelques nouvelles tendances

A titre d'exemple, dans leur livre « *Eloge du Bien-être au travail* », D. Steiler, J. Sadowsky, L. Roche, en appellent à une approche alternative du management appelé le Slow Management. Selon cette nouvelle approche, la motivation dépend des rapports du salarié à l'entreprise, de

son rapport au capital dans l'entreprise, de son rapport à son emploi, et à l'image que véhicule l'entreprise.

La société ALGOE a instauré le Slow Management. Ainsi, ses 200 salariés détiennent tous une part du capital de l'entreprise et ces derniers connaissent un développement ancré sur les missions et basé sur l'équilibre entre le temps personnel et professionnel. Pour le PDG de cette société, la motivation durable de ses salariés passe par le développement de leur employabilité et par les relations de confiance avec les directions.

Autre exemple de la prise en compte de cette problématique, le 16 septembre 2010, a été inauguré l'« Institut Mieux Vivre en Entreprise » (ci-après IMVE). L'objectif de cet institut, créé par le groupe RH&M (groupe créé par Egard Added en 1998, spécialisé dans la formation pour les professionnels des Ressources Humaines et les cadres du management), est de promouvoir et sensibiliser les DRH et les dirigeants sur cette nouvelle approche du management où la notion de performance est directement reliée à la gestion du mieux vivre en entreprise.

L'IMVE fonctionnera à travers des petit-déjeuner/débats, des conférences, des formations, des groupes de travail visant à définir les leviers d'une politique RH et à déterminer la mise en œuvre et la méthode pour insuffler la dynamique d'une véritable culture du mieux vivre.

1.2.2. Les propositions du « *Rapport bien-être et Efficacité* »

La prise de conscience de l'importance de ce concept du bien-être existe également au niveau du gouvernement, qui, après avoir légiféré sur la prévention des risques psychosociaux tente de trouver une réponse alternative avec le rapport bien-être et efficacité au travail demandé par le 1^{er} ministre. Il nous a paru important de décrypter les propositions de ce rapport pour les mettre en perspective avec cette tendance qui commence à gagner un certain nombre d'entreprise et ce malgré la crise.

Le « *Rapport Bien-être et efficacité au travail* », présenté par Henri Lachmann²⁰⁸, Chritian Larose²⁰⁹ et Muriel Penicaud²¹⁰ et qui a été demandé par le premier ministre le 5 novembre 2009, a pour but de proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail.

Il est extrêmement intéressant de se pencher sur les 10 propositions de ce rapport qui sont centrées sur le secteur privé. La conviction commune des rapporteurs, est que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. Pour les rapporteurs, la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail et donc de performance individuelle et collective.

Les auteurs de ce rapport n'ont pas souhaité traiter le sujet sous l'angle unique de la souffrance en se limitant à la gestion du stress professionnel, la valorisation des salariés restant le véritable enjeu de leur bien-être.

²⁰⁸ Président du conseil de surveillance de Schneider Electric

²⁰⁹ Vice président du conseil économique, social et environnemental

²¹⁰ Directrice générale des ressources humaines de Danone

Le rapport met en avant l'importance des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre intégrant la performance tant sociale qu'économique.

Avant d'étudier les différentes propositions, il est important de comprendre ce que signifie la notion de santé selon l'organisation mondiale de la santé : La santé n'est pas l'absence de stress ou maladie : c'est un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

Les entreprises ne peuvent donc limiter leur démarche à la prévention des risques psychosociaux. Pour les auteurs, la santé est la condition d'un travail de qualité et le travail effectué dans des conditions adéquates est facteur de santé et de réalisation personnelle.

Afin de mieux comprendre ces propositions, il conviendra de les analyser sous deux aspects, d'une part les mesures impliquant les acteurs de l'entreprise et d'autre part les mesures liées aux conditions de travail.

A. Les mesures impliquant les acteurs de l'entreprise

Implication : direction générale et conseil d'administration : la responsabilité des dirigeants est primordiale, en effet, ce sont eux qui doivent définir et mettre en œuvre une politique de santé en repensant les modes de management, d'organisation et de vie au travail et en impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Le rapport préconise deux conditions essentielles pour y parvenir, d'abord la mise en œuvre de débats réguliers au sein de la direction générale sur les sujets de santé au travail. Et la prise en compte des résultats en matière de santé dans l'évaluation de la performance sociale.

Pour ce faire, il est important d'ajouter dans les critères d'attribution de la rémunération variable des managers des indicateurs de santé, de sécurité au travail et de conditions de travail. A ce titre, en 2010, dix entreprises du CAC 40 ont tenu compte de la performance sociale de certains de leurs collaborateurs pour fixer le montant de leur rémunération variable. Elles n'étaient que deux à le faire en 2009. Nous citerons par exemple les entreprises Axa, Crédit Agricole, GDF Suez. Preuve de la professionnalisation du phénomène, le bonus social est désormais déconnecté de la performance financière dans nombre d'entreprises.

Il faut également que la culture d'entreprise soit soucieuse de la santé des salariés, notamment en aménageant des espaces de travail et surtout en affichant clairement les règles de vie dans l'entreprise. Il faut par ailleurs prendre en compte le collectif de travail dans l'évaluation et définir la bonne utilisation des procédures et reporting ce qui permet d'accorder du temps au management d'équipe.

La santé sous la responsabilité du management : en effet, c'est le manager qui organise le collectif de travail. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie. Il a un rôle d'écoute mais il est confronté à un certain nombre de difficultés, nous citerons l'éloignement géographique entre les équipes, le poids des procédures dans les relations de travail etc.

Les solutions préconisées pour que le management se réapproprie le terrain sont, d'une part la clarification des organisations afin que chacun puisse identifier clairement son supérieur

hiérarchique, redonner un pouvoir de décision au manager de proximité afin qu'il puisse optimiser l'efficacité et la cohésion d'équipe.

Préparer et former les managers à leur rôle : la formation des managers devra être renforcée afin de lui permettre d'exercer sa responsabilité vis-à-vis des équipes et des hommes.

Les entreprises doivent investir davantage dans ce domaine et accompagner toutes promotions à ces postes en donnant un très bon niveau de formation sur les responsabilités sociales et humaines.

Il faudrait également inclure le passage par une institution représentative du personnel pour chaque manager promu ce qui permettrait d'accroître ses compétences en matière de relations sociales.

La nécessaire implication des partenaires sociaux : le sujet de la santé au travail, qui reste une obligation légale de l'employeur, peut être traité en relançant la négociation au niveau de la branche pour partager les bonnes pratiques pour lutter contre les risques psychosociaux. Les branches pourraient également guider les petites entreprises dans cette démarche.

Le CHSCT peut également jouer un rôle prépondérant notamment par une sensibilisation plus forte des membres de cet organe sur les sujets de la santé au travail. Le CHSCT pourrait être élu directement par les salariés et non par les membres du CE et les délégués du personnel.

Une répartition plus claire des compétences entre les différentes institutions représentatives du personnel serait souhaitable pour renforcer leur pouvoir dans ce domaine.

Le rapport préconise également d'adapter les moyens du CHSCT aux enjeux de la santé notamment en réévaluant le nombre d'heures minimal en fonction des programmes engagés.

La mesure induit les comportements : il existe de multiples outils pour établir un diagnostic. Ce diagnostic devra faire l'objet d'un accord entre les parties prenantes afin d'adapter la gamme d'outils. Il sera important de savoir ce qu'on cherche à connaître et sur quoi nous souhaitons intervenir.

Il faut également inscrire les diagnostics dans la durée qui devront permettre la mise en œuvre de plans d'actions. Permettre également aux petites entreprises d'avoir des fiches pratiques, fruit d'expériences déjà validées.

L'impact humain de l'entreprise sur son environnement : l'entreprise devra intégrer l'impact humain pour ses fournisseurs dans ses décisions économiques et devra exiger des fournisseurs qu'ils respectent une charte sociale.

B. Les mesures liées aux conditions de travail

Espaces de discussions pour favoriser l'autonomie : nous allons voir l'importance de donner au salarié les moyens de réaliser son travail en instaurant des espaces de discussion et en favorisant l'autonomie dans le travail.

Ce point permet de faire appel à l'intelligence collective des salariés. Les espaces de discussions sont indispensables pour que les salariés s'approprient leurs pratiques

professionnelles, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et pour prévenir les conflits au travail par le dialogue.

Nous citerons par exemple la mise en œuvre d'un *Brainstorming social* mis en œuvre par la société SSP²¹¹. Cette réunion mensuelle animée par un directeur Opérationnel et un Responsable des Ressources Humaines permet à une dizaine d'employés d'aborder directement avec leurs responsables, différents sujets comme les conditions de travail, l'organisation du travail, le produit, le client, mais aussi les sources de stress et de plaisir au travail.

Le salarié étant le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité, les meilleures idées sont mises en œuvre par l'entreprise. Après 3 ans d'expérience, nous pouvons constater un apaisement du climat social avec une forte diminution des accidents de travail et du turn-over.

Ce point est essentiel, mais le salarié doit pouvoir également recourir au responsable des ressources humaines en cas de problème avec son supérieur hiérarchique. Nous citerons encore une fois l'exemple de la société SSP qui a créé il y a 3 ans *le signal social*, qui permet aux salariés et représentants du personnel de contacter directement le responsable des ressources humaines en cas de problème avec le supérieur hiérarchique.

Valoriser la performance collective : afin de rendre l'organisation performante, les entreprises devront développer les marges de manœuvre dans l'organisation collective du travail afin de pouvoir valoriser l'action collective dans la recherche et la mise en œuvre de solution. Les entreprises pourront mesurer la performance collective en introduisant dans la rémunération variable des critères collectifs.

La prise en compte indispensable de l'humain : dans tout projet de changement, les entreprises doivent étudier pour toute démarche de changement, les conséquences humaines induites et associer les représentants du personnel et le management de proximité.

Le volet de la santé devra être intégré dans le dialogue social accompagnant un projet de restructuration.

Eviter l'isolement des salariés face aux difficultés : l'entreprise devra sensibiliser l'ensemble des acteurs de la santé au travail pour permettre de repérer les signaux des risques psychosociaux. Les services de santé au travail devront établir un questionnaire individuel permettant de détecter le stress au travail afin d'accompagner rapidement les salariés en difficultés. Enfin, la mise en place de responsables ressources humaines de proximité et l'instauration de temps réservé au dialogue au sein des équipes peut permettre la détection de difficultés et le traitement en amont de celles-ci.

L'ensemble de ces propositions constituent de véritables solutions pour les entreprises, qui doivent rentrer dans une démarche proactive afin d'être acteur de leur évolution.

²¹¹ Select Service Partner

2. Les préconisations

2.1. Préconisations : lien avec la théorie

En complément du « *Rapport bien-être et efficacité au travail* » analysé ci-dessus, et suite à notre étude de la littérature et notre étude empirique réalisées sur les mêmes thèmes, nous vous proposons quelques préconisations supplémentaires.

Voici quelques leviers que nous avons identifiés dans la littérature comme étant des leviers efficaces pour générer du bien-être et de la performance. De plus, dans notre étude empirique, nous avons vu qu'ils étaient peu intégrés dans les dispositifs mis en place par les DRH, c'est une raison supplémentaire pour vous les présenter.

La reconnaissance : très peu de DRH ont mis en avant la reconnaissance non monétaire. Au vue de notre revue de littérature sur les leviers opérationnels, nous pensons que c'est un élément essentiel qui doit être valorisé au quotidien. Par exemple, pour Fedex France « *dire bonjour, s'intéresser à ce que fait son collaborateur, dire ou écrire qu'il a bien travaillé, fait partie de la vie quotidienne*²¹² ». Dans cette entreprise, le service RH a mis en place des pratiques internes de reconnaissance qui font partie du quotidien des salariés. Pepsico, une société, dont nous avons interviewé le DRH est considérée comme exemplaire (elle se maintient au top du classement des « *BTPW* ») organise deux cérémonies annuelles de remise de trophées, l'une pour les commerciaux et l'autre pour les salariés du siège. Mais ces pratiques, selon notre enquête, restent encore marginales. Attention, elles doivent, pour être efficaces et rencontrer du succès auprès des salariés, être en lien étroit avec la culture et les valeurs de l'entreprise. La cohérence est de mise !

Concilier la vie personnelle et professionnelle est un souhait émis par de nombreux salariés et les entreprises commencent à répondre à cette attente. Cela permet de répondre aux contraintes qu'amène une vie familiale riche par exemple. Mais faut-il encore que le secteur d'activité de l'entreprise s'y prête et permette la mise en place des dispositifs souhaités. Le télétravail, l'ouverture de crèches, des horaires de travail flexibles et adaptés, sont autant de dispositifs possibles, certains coûteux, d'autres moins et qui impliquent parfois des changements organisationnels importants. Mais le jeu en vaut la chandelle, la loyauté et l'implication des salariés sont en retour. D'autre part, la meilleure articulation des temps de vie pourrait permettre à l'entreprise de favoriser l'égalité homme-femme, ce pourrait être un levier pour l'égalité.

Participation aux décisions et autonomie : aucune des entreprises interrogées n'a cité parmi ses dispositifs favorisant le bien-être, la participation aux décisions. Mais en fait deux entreprises, encore une fois présentes dans le palmarès « *BPTW* » la pratiquent : en effet chez Microsoft, les collaborateurs participent avec leur manager à l'élaboration d'un plan d'action suite aux résultats de l'enquête de climat social. Ce dispositif semble peu mis en place et selon notre revue de littérature, elle mériterait plus de considération. En effet, la participation aux décisions permet à l'individu de s'exprimer, et d'une manière plutôt constructive pour, améliorer les processus de travail, la performance...

²¹² C. Laval (2010), L'argent ne fait pas tout! Des pratiques internationales innovantes de reconnaissance non-monétaire, Revue Personnel, no 512

Seuls Pepsico et Danone ont mis l'emphase sur des dispositifs favorisant l'autonomie. Pourtant, celle-ci favorise la responsabilisation et l'implication des salariés, et est ainsi un vecteur de l'estime de soi et donc du bien-être.

Respect : Gilles Demers, consultant associé de Dolmen Capital Humain, cabinet de conseil basé à Montréal, définit la civilité au travail : « ce sont le respect, la collaboration, la politesse, la courtoisie et le savoir-vivre. »²¹³ Selon lui, en instaurant une obligation de civilité dans l'entreprise, l'employeur met en place des règles pour gérer les relations humaines. Dans notre enquête, il y a unanimité pour considérer l'ambiance, la convivialité comme éléments essentiels du bien-être au travail. Le respect est au cœur de la convivialité.

Tous les leviers que nous avons énumérés participent à des dispositifs qui visent à valoriser la personne, à la reconnaître comme élément essentiel au sein de l'entreprise. La Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines et le management doivent être les instigateurs de ces dispositifs.

Le management : dans les interviews, une grande importance est accordée à la qualité du management intermédiaire. Le manager est considéré par tous les protagonistes comme l'acteur du bien-être au travail. Pour beaucoup, c'est un pilier pour la mise en place des dispositifs liés au bien-être et à la performance. En d'autres termes, le manager doit savoir écouter, communiquer, déléguer, faire confiance et être l'inducteur de celle-ci, être juste dans les évaluations, courageux, pour faire face aux conflits, montrer l'exemple... Il organise, répartit les tâches et la charge de travail. Il est vecteur de la stratégie, de la vision et des valeurs de l'entreprise, donnant ainsi du sens au travail effectué, et donc favorise l'engagement des salariés.

Sous l'effet de la crise financière dont nous subissons encore les effets, force est de reconsidérer l'importance du management intermédiaire et de retrouver sa dimension humaine : « *L'impulsion lancée par les directions d'entreprises doit pouvoir s'appuyer sur un relais non seulement efficace et impliqué, mais également sensible à la dimension humaine et aux attentes du corps social. Dans ce cadre, le manager devrait à nouveau jouer un rôle déterminant.* »²¹⁴

Luc Boyer, directeur de recherche en management à l'université de Paris-Dauphine renchérit : « *À force de processus, de régularisations et de contrôle, supposés tout régler, l'essentiel a été écrasé, à savoir l'émotion, la compréhension et l'écoute* »²¹⁵.

La maxime des entreprises en recherche de performance et de bien-être devrait être « *Faisons donc confiance aux managers, formons-les et donnons-leur du temps et des moyens pour leurs équipes* ». Les investissements à long terme sont au service d'une croissance plus durable et l'investissement dans l'humain en est un.

²¹³ www.leprogres.fr Un employeur doit aujourd'hui fixer une obligation de civilité

²¹⁴ www.netsbe.fr, La lettre de veille et d'analyse de la Société de Banque et d'Expansion, mai 2010

²¹⁵ Idem www.netsbe.fr

Conclusion

Nous avons exposé certains leviers qui permettent de faire converger les intérêts de l'entreprise et de l'individu.

Nous pouvons conclure qu'il existe de nombreux dispositifs plus ou moins novateurs en matière de bien-être au travail. Ce que l'on a pu constater au cours de notre étude empirique, c'est la forte contingence des dispositifs utilisés par les DRH avec leur problématique, leur population et leurs enjeux.

Puis notre objet a été de démontrer que la conciliation du bien-être et de la performance passe par l'aménagement de conditions matérielles et de structures de l'organisation mais aussi, et de manière plus simple, par la prise en compte du salarié en tant que personne. L'objectif étant de repositionner l'homme au centre de l'entreprise afin qu'elle le considère comme sa ressource principale.

De plus, nous commençons un cycle nouveau avec la génération C, une génération qui pense le travail autrement, non plus en terme de besoin, ni de devoir mais en terme d'utilité, qui sera plus exigeante en matière de responsabilité sociale. Elle sera non plus en recherche de sens mais de partage du sens. En conséquence les entreprises devront s'adapter. Elles seront contraintes de réduire l'écart existant entre leur discours et leurs actions. En effet, la génération C sera particulièrement vigilante quant à la réalité de la mise en œuvre de ces actions.

Des choix organisationnels et opérationnels seront nécessaires pour influencer le bien-être des salariés au travail. Mais alors, par quel angle aborder cette problématique ? Prévention du mal être ou promotion du bien-être ? Ce choix est un pas supplémentaire à franchir par l'entreprise qui souhaite une politique active en matière de bien-être et de performance. Le but est la maîtrise des impacts négatifs du travail sur la vie car se sentir bien au travail est un enjeu stratégique pour les pays développés.

Les indicateurs de mesures sont également contraints de s'adapter.

Le rapport SIGLITZ-SEN-FITOUSSI (septembre 2009) a cherché à déterminer les limites du PIB en tant qu'indicateur des performances économiques et du progrès social pour s'orienter vers la mesure du bien-être des individus et sa capacité à se maintenir dans le temps. Le rapport s'appuie sur une définition pluridimensionnelle du bien-être.

A l'échelle mondiale, l'économie ne permet plus aux entreprises de se battre avec les mêmes armes, à titre d'exemple, les entreprises françaises doivent composer avec une monnaie forte alors que la Chine qui bénéficie d'une monnaie faible permet à ses entreprises une très grande compétitivité.

Nous avons étudié notre problématique sous le prisme de l'entreprise, or il apparaît maintenant évident que la performance et le bien-être des salariés sont dépendants de l'environnement mondial social et économique. Il conviendrait que les gouvernements s'entendent sur l'élaboration d'un nouvel ordre social et économique. En effet, sur les cent quatre-vingt-deux pays membres de l'Organisation internationale du Travail (OIT), une cinquantaine de pays parmi lesquels les Etats-Unis, le Japon et la Chine, n'a agréé aucune des huit normes fondamentales de cette organisation :

- Le travail forcé, liberté syndicale et protection du droit syndical ;

- Droit d'organisation et de négociation collective ;
- L'égalité de rémunération ;
- Abolition du travail forcé ;
- Discrimination (emploi et profession) ;
- Âge minimum ;
- Pires formes de travail des enfants.

Ceci ouvre un vaste chantier de recherche qui devra être investigué afin de poser les bases d'un nouvel ordre mondial basé sur le partage de valeurs fondamentales.

Liste des figures

Figure 1 : Synthèse des concepts entourant la notion de bien-être

Figure 2 : Distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail

Figure 3 : Lien entre les affects et la performance

Figure 4 : Modèle intégrateur de recherches sur la théorie de l'autodétermination appliquée au travail

Figure 5 : Schéma théorique de l'engagement au sein d'un modèle général Stress-Tension

Figure 6 : Les liens entre la motivation et l'engagement

Figure 7 : Typologie de la reconnaissance selon Jean-Pierre Brun

Figure 8 : Profil des personnes interrogées

Figure 9 : Pourquoi s'intéresser au bien-être ?

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

Tableau 2 : Quatre types de situations de travail

Tableau 3 : Les trois dimensions de la performance contextuelle

Tableau 4 : Récapitulatif des corrélations dans la notion de justice et de soutien organisationnel

Bibliographie

Adams, M. M., (1999), Marital Status and Happiness, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

Andrews, R.M. et Robinson, J.P., (1991). Measures of subjective well-being. Dans J.P. Robinson, P.R. Shaver et L.S. Wrigtsman (Éds), Measures of personality and social psychological attitudes (pp. 61-114). San Diego, CA : Academic Press.

Argyle, M. et Martin, M. (1991), Subjective Well-Being, an interdisciplinary perspective, Édition Fritz Strack, Michael Argyle, Norbert Schwarz

Argyle, M. et Martin, M., (1991), The psychological causes of happiness. In. F. Strack, M. Argyle et N. Schwarz (Éds), Subjective well-being: An interdisciplinary perspective (pp. 77-100). New York : Pergamon.

Argyle, M., (1997). L'effet des variables environnementales sur le bonheur. Revue Québécoise de Psychologie. 18.75-98.

Aristote (1965), Ethique de Nicomaque, Paris, Garnier-Flammarion

Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J.-M., (septembre 2009), Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, Revue management & avenir

Baudelot, C., Gollac, M. (2003) Travailler pour être heureux ?, Fayard

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jimenez, A. et Morin, D. (2008), Gestion des ressources Humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychologie, Volume XIV

Berkman, L. F., Syme, L. S., (1985), The Relationship of Social Networks and Social Support to Morbidity and Mortality, dans S. Cohen et L. S. Syme, Social Support and Health, Academic Press

Blau, P.M., (1964), Exchange and power in social life, New York, 1964, Wiley.

Boarini, R., Johansson, A. et D'Ercole, M.M., (2006), Alternative Measures of Well-Being, Economics Department Working Papers

Bouffard, L., (1997), Numéro spécial : le bonheur. Variations sur le thème du bonheur. Revue québécoise de psychologie, vol. 18, n° 2

Bourguignon, A. (1995), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, juillet- août

Brickman, P., Coates, D., et Janoff-Bulman, R., (1978), Lottery winners and accident victims : Is happiness relative? Journal of Personality and Social Psychology, 36, 917-927

Briend, J. (1996), Le bonheur dans la Bible, in H-J. Gagey (dir) Le bonheur, deuxième cycle de théologie biblique et systématique, Paris, Beauchesne

Bruchon-Schweitzer, M., (2002), Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes. Paris, Dunod

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, Gestion, vol. 30, n°2,

Brun, J.-P., (2008), Management d'équipe – 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Editions d'Organisation, p. 47

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003), Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines (Assessment of Occupational Mental Health : An Analysis of Human Resources Management practices), Etudes et recherches / rapport R-342, Montréal, Institut de recherches Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, Montréal, p. 100

Chanlat, J.-F. (2003), Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle, Travailler n°9

Chanlat, J.F., Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle, Travailler 2003/1, n°9

Charbonnier, A., Andrés Silva, C., Roussel, P.(2005), Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I

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, Toulouse. LIRHE.

Collins, J. (2001), Good to Great, Random House

Comte-Sponville, A. (2000), Le bonheur désespérément, Pleins Feux

Cropanzano, R., Prehar, C.A. et Chen, P.Y., (2002), Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice, *Group and Organization Management*, vol. 27, n°3

Dagenais-Desmarais, V., (2010), Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal

Dagenais-Desmarais, V., Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

Davoine, L., Méda, D. (2008), Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1987), The support of autonomy and the control of behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53

Dejours, C. (2003), L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, INRA Editions

Denjean, M., (2006), La Motivation, document de transfert, CEDIP

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. E. et Smith, H. L. (1999), Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125

Du Tertre, C., (mars/avril 2006), professeur en sciences économiques, Paris VII, directeur du GERME et du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS, Travail et changements n°307

Dubet, F. (2006), Injustices : l'expérience des inégalités au travail, Seuil

Dupuy, F. (2005), La fatigue des élites, Seuil

Duxbury, L., Higgins, C. et Coghill, D., (2003), Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail - vie personnelle, Ottawa, Développement des ressources humaines

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D., (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71

Emmons, R.A., (1997), La contribution des buts personnels au bonheur et au sens à la vie, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 18, n° 2, 1997

Falzon, P. et Sauvagnac, C., (2004), Charge de travail et stress, repris dans P. Falzon, Fondements théoriques et cadres conceptuels, PUF

Finkenauer, C. et Baumeister, R. F. (1997), L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implication pour la thérapie. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 18

Gable, S.L. et Haidt, J., (2005), What (and why) is positive psychology?, *Review of General Psychology*

Gaucher, R., Bonheur et économie, L'Harmattan, collection l'esprit économique

Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert (2008) *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education

Goleman, D. (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Editions Robert Laffont

Gosselin, E. (2005), Contribution à une synthèse des connaissances sur la satisfaction dans la vie : regard psychologique sur une réalité plurielle, *Revue de l'Université de Moncton*

Hess, U., (2003), *Les émotions au travail*, fellow, cirano, université du Québec à Montréal

Iaffaldano, M.T. et Muchinsky, P.M., (1985), Job satisfaction and job performance: a meta-analysis, *Psychological Bulletin*, vol. 97

Jorda, H., (2009), Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale, *Innovation* 2009/1 N°29

Jouvenot, C. et Pierre, C. (Janvier/Février 2008), La reconnaissance au travail, *Travail et changement* n°317

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. et Patton, G.K., (2001), The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, vol. 127

Kang, Z., (1992), *La société statistique de Paris au XIXs : un lieu de savoir social*, les cahiers du centre de recherches historiques, mis en ligne le 18 mars 2009

Karasek, R., professeur à la School of Health and Environment de l'University of Massachusetts Lowell (Ecole de la santé et de l'environnement de l'Université du Massachusetts Lowell)

Lallement, M., (2003), Les formes du lien social dans les organisations économiques, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert

Laval, C. (2008), Plaidoyer pour la reconnaissance au travail

Laval, C. (2010), L'argent ne fait pas tout! Des pratiques internationales innovantes de reconnaissance non-monnaire, Revue Personnel, no 512

Laval, C., (2009), Plaidoyer pour la reconnaissance, DRH Shlumberger, Quaker Oats, Yoplait, Compass Group Europe, DG Entreprise et personnel, Président VPRH, certification délivrée par Recognition Professionals International (États-Unis), habilité « formateur de formateurs en reconnaissance au travail » par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST) de l'Université Laval (Québec).

Locke, E.A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, dans Dunnette M.D. (ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.

Lynch, P.D., Eisenberger, R. et Armeli, S., (1999), Perceived organizational support : inferior versus superior performance by wary employee, Journal of Applied Psychology, vol. 84, n°4

Maslow, A. (1954), Motivation and personality. New York : Harper and Row

Maslow, A.H. (1972). Vers une psychologie de l'être, Paris, Fayard

Master, F. et alii. (2002), The complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace, AMACOM

May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M., (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, Journal of Occupational and Organizational Psychology

Méda, D. (2010), Le Travail Une valeur en voie de disparition ?, Paris, Flammarion

Méda, D., (2010), Le Travail Une valeur en voie de disparition ?, Paris, Flammarion,

Meier, O., (2006), Management interculturel, Dunod

Mercure, D. et Spurk, J. (2004), Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale, Les Presses de l'Université Laval

Meyer, J.-P. et Allen, N.-J., (1997), Commitment in the work place: Theory, research and applications

Michalos, A. C. (2007), Education, Happiness and Wellbeing, University of Northern British Columbia, Paper written for the International Conference on : Is happiness measurable and what do those measures mean for public policy?, at Rome, 2-3 April 2007

Mitchell, T.R. et Daniels, D., (2003), Motivation, dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12

Mor-Barak, M. E., (1995), The Meaning of Work for Older Adults Seeking Employment: The Generative Factor, International Journal of Aging and Human Development

Morin, E. (1996), L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In T. C. Pauchant & al. (coord.), La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature, Éditions de l'organisation

Morin, E., Savoie, A., Beaudin, G. (1994), L'Efficacité de l'Organisation -Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur.

Morin, E.M. et Gagné, C. (2009), Donner un sens au travail, IRSST

Myers, D.G. et Diener, E. (1997), La poursuite scientifique du bonheur. Revue Québécoise de Psychologie. 18.13-28

Neveu, V., (2004), La confiance interpersonnelle : une approche en terme de contrat psychologique, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Paris 1Panthéon-Sorbonne.

Oubrayrie-Roussel, N. et Roussel, P., (2001), Le soi et la motivation, Université Toulouse, note n°345

Pearson, C.-M., Andersson, L.-M. et Porath, C.-L. (2000), Assessing and Attacking Workplace Incivility, Organizational Dynamics, vol. 29, n°2

Pratt, M. G. et Ashforth, B. E., (2003), Fostering meaningfulness in working and at work

Pulakos, E., Schmitt, N., Dorsey, D., Hedge, J., Borman, W. (2006), Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability, Human Performance, 15, 299–323.

Quick, J. C. et Quick, J. D. (1979), Reducing stress through preventive management, Human Resource Management

Ricci, C-A., Chee, E., Lorandau, A.-L., Berger, J. (janvier 2007), Fatigue in the U.S. Workforce : Prevalence and Implications for Lost Productive Work Time, Journal of Occupational and Environmental Medicine, vol. 49

Ricœur, P., (1990), Soi-même comme un autre, Paris, Seuil, 1990

Rodin, J. et Langer, E. (1977), Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 897-902

Rogers, C. (2005), Le développement de la personne, InterEditions

Rojot, J., Roussel, P. et Vandenberghe, C., (2009), Comportement organisationnel, De boeck

Rosenfeld, F.(1997), Histoire des sociétés statistiques en France 51^{ème} Session de l'Institut International de statistique, Istamboul, Vol 2

Ryan, R.M. et Deci, E.L., (2001), On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Annual Review of Psychology

Ryff, C. D., Singer, B. (1998), The contours of positive human health. Psychological Inquiry, 9(1)

Scherer, K.R., Wallbott, H.G., Matsumoto, D. et Kudoh, T., (1988). Emotional experiences in cultural context : A comparison between Europe, Japan, and the United States. Dans K.R. Scherer (Éd.), Facets of emotion (pp. 5-30). Hillsdale, NJ : Erlbaum

Seligman, M., Steen, T.A., Park, N., Peterson, C., (2005), Positive psychology progress. Empirical validation of interventions, American Psychologist, 60 (5), 410-421

Shields, M. et Wooden, M., (2004), Marriage, Children and Subjective Well-being, Paper presented at the Eighth Australian Institute of Family Studies Conference – “Step Forward for Families: Research, Practice and Policy”. Melbourne Exhibition Centre, 12-14 February

Siegrist, J. (1996), Adverse Health Effects of High-Effort./Low-Reward Conditions, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 1

Stansfeld, S., Head, J. et Marmot, M., (2000), Work-related factors and Ill Health : The Whitehall II Study, HSE Books

Taylor, S.E. et Brown, J.D., (1994), Positive illusions and well-being revisited : Separating fact from fiction. Psychological Bulletin, 116

Thevenet, M., (2006), La culture d'entreprise, PUF,

Voyer, P. et Boyer, R., (2001), Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, Santé Mentale au Québec

Waterman, A. S., Schwartz, S. J. et Conti, R. (2008), The implications on two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia), for the understanding of intrinsic motivation, Journal of Happiness Studies

Weinstein, N.D., (1980), Unrealistic optimism about future life events. Journal of Personality and Social Psychology, 39, 806-820

Wright, T.A. et Cropanzano, R., (2000), Psychological well being and job satisfaction as predictors of job performance, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 5, n°1

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

DATE D'INTERVIEW :

ENTREPRISE :

SECTEUR ACTIVITE :

EFFECTIF :

NOM ET FONCTION PERSONNE INTERROGEE :

Adresse email :

Ancienneté dans l'entreprise :

Nota : Ce document est le fil conducteur de notre enquête. Tous les thèmes doivent être abordés, mais on peut naviguer entre les thèmes, adapter la formulation des questions en fonction des interactions avec le répondant.

Merci de me recevoir et pour le temps que vous allez consacrer à cet entretien.

Dans le cadre du MBA Management des Ressources Humaines de l'université Paris Dauphine, nous réalisons un mémoire d'expertise sur « Comment concilier performance et bien-être au travail ? ».

Nous souhaitons en savoir plus sur les actions que vous avez mises en place pour favoriser le bien-être de vos salariés.

Nous vous encourageons à exprimer librement vos propres idées et expériences, sans censure aucune, (si vous le souhaitez votre nom n'apparaîtra pas dans notre mémoire qui est publié sur internet sur le site du MBA RH de Dauphine.)

1. Parlez-moi de votre entreprise.

Quelle est son activité ? Quels sont les différents sites, les différentes catégories de personnel, les spécificités ? (historique important ?) Quelle est sa politique générale ? Quels sont ses objectifs à long terme ? Quelle est sa culture ?

2. Quelle est votre conception de la performance ?

3. Comment mesurez-vous la performance ?

4. Quelle est votre conception du bien-être ? (demander des précisions si elle ne correspond pas à la littérature)

5. Est-ce important pour vous ? (si oui, comment le définissez-vous, le mesurez-vous, le favorisez-vous ?)

6. Pourquoi vous y intéressez-vous ? (idéologie, philosophie, quelle est la réelle motivation (mkg RH ?))

7. Quels dispositifs sont mis en place ? (actuels et à venir)

8. Comment en mesurez-vous l'impact (moyens et résultats) ?

9. Quelles sont les difficultés associées au développement et au maintien du bien-être ? Peut-on avoir une politique de bien-être de manière stable (pb de la crise, restructurations...) Est-ce un one shot ou comment cela s'inscrit-il dans la durée ?

10. Le bien-être et la performance sont-ils conciliables ?

Conclusion : Faire un récapitulatif des idées émises par le répondant, lui demander s'il est d'accord. Demander s'il a des choses à ajouter et recueillir ses impressions. Remercier

Annexe 2 : Liste des thèmes abordés par la psychologie positive

Niveau personnel	Niveau interpersonnel	Niveau social et politique
✚ Autodétermination et sentiment d'efficacité personnelle	✚ Altruisme	✚ Bénévolat, action sociale et humanitaire
✚ Bien-être, satisfaction de la vie	✚ Amitié	✚ Bientraitance institutionnelle
✚ Bonheur	✚ Amour	✚ Comportements éco citoyens
✚ Créativité	✚ Compétences psychosociales, intelligence émotionnelle	✚ Courage
✚ Émotions positives	✚ Confiance en autrui	✚ Empowerment et sentiment d'efficacité collective
✚ Estime de soi	✚ Coopération	✚ Justice restauratrice
✚ Humour	✚ Empathie et compassion	✚ Organisations « positives »
✚ Motivation et projets	✚ Gratitude et reconnaissance	✚ Prévention et résolution des conflits
✚ Optimiste	✚ Modestie	✚ Travail social axé sur les forces et les ressources des personnes et des groupes
✚ Sens à la vie	✚ Pardon	
✚ Sentiment d'efficacité personnelle	✚ Résolution des conflits interpersonnels	
✚ Psychologie morale et valeurs		

Annexe 3 : Les interviews

DRH

CONCEPTION DE LA PERFORMANCE ET MESURE

EURODISNEY

- La performance est réduite quand il y a du stress.
- La performance est liée à l'engagement
- Tous les salariés ont un entretien d'évaluation annuelle avec des objectifs.
- 360° au niveau du management
- Beaucoup de tableaux de bord

INTERMARCHE

La performance se perçoit par un ratio : il faut 15% de rentabilité. Mesure de la rentabilité de chaque service par un cabinet d'audit. Test technique, de compétence et de personnalité pour garder les meilleurs et pour déterminer les 150 pax à faire partir et recentrer le plan de formation sur les compétences clés de l'entreprise.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Servir les clients dans un temps très court, avec des standards de qualité élevée, dans le parfait respect des règles d'hygiène et sécurité élémentaires. 1.5 M de clients sont servis par jour

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

La rémunération est individualisée et directement liée à la performance, l'incitation est le dépassement des objectifs, la rémunération est motivante et attractive, individuelle, + stock-options et participation (collectif); place de la formation importante (5% cout masse salariale).

Mesure : différents entretiens, fixation objectifs, accompagnement et point sur l'atteinte, objectifs business et people. La mesure de la performance est aussi faite au travers de l'engagement dans les Great Place to Work

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

RENAULT

WOLTERS&KLUWER

Conception anglo-saxonne pour le groupe: c'est le résultat atteint. Dans le monde latin: c'est avoir fourni suffisamment d'effort. Il y a télescopage de culture et difficulté à développer la notion de performance au sens anglo-saxon. Fortes résistances du personnel et des syndicats (jugement en faveur du CE/CHSCT/organisations syndicales, contre le projet d'évaluation des salariés basée sur la performance)

Souhait de relancer l'appréciation par objectifs, de valoriser les 2 entretiens annuels individuels (fixation des objectifs et bilan annuel, puis point carrière et formation), de donner de l'ouverture et des process aux managers.

DANONE

C'est la raison d'être de l'entreprise, par définition une entreprise en bonne santé performe, il faut créer de la valeur au service des actionnaires et des salariés. C'est une vraie nécessité pour restituer une valeur économique, sociale et culturelle.

Mesure de la performance :

People survey:

3 niveaux : individuels (entretien annuel à tous les niveaux de l'entreprise), collectif par questionnaire annuel et mondial, Danone Way, fait le lien entre les personnes et la performance, (questionnaire au niveau des filiales qui

juge de la performance de développement durable, des critères sociaux, environnementaux et économiques. Quand on s'intéresse aux Hommes et à l'activité: la performance augmente les accidents du travail diminuent, performance veut aussi dire contrôle financier, contrôle qualité, des produits, des capacités d'innovation, façon d'investir...

"La création de CODE, référentiel des attitudes de leadership fondé sur les valeurs Danone et la création du Danone leadership collège ont pour objectif de développer le leadership de tous les « teams leader », de contribuer à améliorer les performances business et de contribuer à faire grandir les salariés et responsabiliser les Danonniers.

ALLOIN

1. Résultats économiques de l'entreprise,
2. Au niveau RH et des services fonctionnels : capacité à répondre à tous nos clients internes

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

CONCEPTION ET IMPORTANCE DU BIEN ETRE

EURODISNEY

Ce sont les conditions de travail (horaires, organisation) et les conditions de vie (développé depuis 10 ans). Concept du castmember land. (voir dispositifs actuels)

Le BE est lié à un style d'entreprise qui fait qu'un sentiment d'appartenance se dégage.

Attention de tous les jours portée aux collaborateurs.

Ce sont des dispositifs d'alerte pour éviter les dérapages.

INTERMARCHÉ

La conception du bien-être est une conception propre à chaque service et secteur d'activité. Au siège, les collaborateurs voulaient de la reconnaissance et du dialogue.

Le BE n'est pas une problématique pour la direction. Importance de l'implication du DG dans la mise en œuvre d'une politique de bien être

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Le bien-être est l'un des 3 piliers de la stratégie RH pour lesquels nous estimons avoir une responsabilité fondamentale. On s'aperçoit qu'une bonne partie du climat social et du bien-être de l'équipe passe par la qualité du management intermédiaire.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Donner une fierté d'appartenance, créer une fidélité et véhiculer une image positive (boite qui traite bien ses salariés), permettre la rétention des collaborateurs en étant attractif (rémunération, ambiance, possibilité de développement et d'évolution: " tout est possible", donner du sens, avoir un dialogue social de qualité, les partenaires sociaux sont des "business partenaires". importance du be : c'est un cercle vertueux

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

WOLTERS&KLUWER

BE est l'étape charnière dans l'entreprise, le choc des cultures est difficile à vivre ainsi que le plan social de 2009 (-20% effectif), déficit d'effectif plus important que prévu. Dans un contexte traditionnel de relation conflictuelle avec les partenaires sociaux.

1-aspect humain, les individus sont concernés et on n'a pas le droit de mettre en danger le niveau de santé.

2-La personne qui a une vision correcte de son travail et qui comprend qu'il y a un sens à celui-ci, est plus performante dans son travail.

3-aspect financier : attente d'un retour sur investissement en contrepartie des salaires, sans pollution par le stress, l'absentéisme, le turn over.

DANONE

Il n'est pas restreint aux conditions de travail, mais ne pas le confondre avec le bonheur (chez soi) bien être (plus adapté au milieu travail), c'est être bien dans son milieu de travail, ce n'est pas forcément être "bien heureux "au travail. C'est un équilibre entre fournir un effort et recevoir jusqu'au plus haut niveau de la pyramide de Maslow, des fondamentaux comblés jusqu'à la culture.

Pour Danone, travailler sur le bien être permet de créer de la performance. L'association économique et sociale est primordiale. Cela fait partie de la culture. C'est une philosophie chez Danone.

Danone souhaite que le salarié soit fier d'appartenir à une entreprise qui donne du sens

Les thèmes RH pour le renforcement des fondamentaux:

- La sécurité au travail
- Développer le bien-être et la santé au travail
- Apporter à terme un niveau de couverture sociale et médicale minimal à tous les salariés
- Prévenir le stress au travail, améliorer les conditions de travail
- Veiller à la santé et au bien-être des collaborateurs
- Renforcer le dialogue social international
- Développer l'employabilité de tous les salariés
- Développer l'autonomie et l'efficacité des salariés de Danone
- Développer la diversité
- Continuer à créer du sens, source d'engagement et de différenciation

ALLOIN

Pour l'exploitation : conditions matérielles de travail +ambiance, plaisir à venir au travail.

Pour le siège : ambiance + capacité à se réaliser dans son poste.

Ne se mesure pas (pas capable).

Le bien-être est important mais ce n'est pas une fin en soi, il est plus important de faire en sorte que les gens aient envie d'être performants.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

INTERET OBJECTIF

EURODISNEY

Faire baisser le turnover.

Si nous donnons du bien être au salarié, il est entre 10 et 15 % plus productif. Le salarié doit contribuer à la part de rêve que le client est venu chercher, il doit être disponible à 100% pour le client.

INTERMARCHE

L'objectif est que chaque salarié soit conscient du rôle qu'il joue dans l'entreprise et de sa performance individuelle.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

La restauration est un secteur exigeant: demandes des clients, standards de qualité élevée, gestion des flux de production, rapidité du service, qualité de l'accueil.

Nous avons donc l'obligation de pouvoir répondre aux besoins et attentes des salariés, d'où l'idée de ce travail sur le bien-être.

Si les équipes se sentent bien, elles vont pouvoir s'investir correctement, sinon cela ne va pas fonctionner aussi bien que voulu. Cela se traduit de manière très claire notamment dans des périodes de « rush », périodes de production très ciblées (12h-14h par exemple) où une bonne équipe va avoir des résultats incomparables à une

autre. Cela est très sensible. La qualité des résultats d'un restaurant est directement liée à la qualité de son équipe. L'objectif est de faciliter le travail des équipes.

D'autre part, les salariés sont à la recherche d'information et de service sur leur environnement (ex acquérir son premier logement, changer sa carte de séjour), c'est l'effet internet depuis 10 ans. L'entreprise doit être pourvoyeuse d'information et de services au-delà de sa finalité : quand on arrive à répondre à ces questions, on enlève du poids psychologique et matériel. L'objectif est de mieux comprendre l'entreprise, faciliter la vie de tous les jours dans l'entreprise et hors de l'entreprise.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

En 2004, 270 salariés dans l'entreprise et participation au Best Place to Work. Les gens ne connaissaient pas la marque et donc peu d'attractivité pour le groupe. La culture RH est « dans l'ADN de l'entreprise », respect des collaborateurs, dirigeants charismatiques, mais accessibles et humains

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

RENAULT

S'intéresser au bien être permet de revenir sur les fondamentaux du management et RH, le développement d'un mosaïque de mesures moyen long terme crée un ensemble répondant aux attentes

WOLTERS&KLUWER

Sortir de la politique du "on ne donne pas d'information" travailler de manière différente en accompagnant le changement. Rétablir des règles et des process de management et limiter les inégalités. Traduire les objectifs groupes pour une adaptation à la culture française.

Objectif financier : se réaligner avec la concurrence (actuellement dégage moins de bénéfices que la concurrence), renouer avec un facteur clé de succès au travers de la recherche d'innovations.

DANONE

"On fait l'entreprise de demain avec les hommes d'aujourd'hui» L'objectif est d'être fier de son entreprise.

ALLOIN

Le be n'est pas une priorité, nous avons eu une approche de l'angle détente (massages), mais c'est plus anecdotique et par curiosité qu'autre chose.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

DISPOSITIFS ACTUELS

EURODISNEY

Conditions de vie : Castmemberland, un maire avec des adjoints et des conseillers. Un objectif, améliorer le bien-être au travail. 4 réunions par an, thème évènementiel (avant-première de film, soirées spéciales, tournoi de foot, semaine du canoé, castmember party), backstage (aménagement des salles de repos, bus, abri bus, zone piétonnière, aide au logement) et communication. BE lié à la culture Il faut développer le sentiment d'appartenance. Il faut donner des repères aux collaborateurs. Prendre en charge les petits irritants de la vie quotidienne.

Dispositif téléphonique (numéro vert en cas de problème avec son hiérarchique).

Formidable école de management, on apprend à manager de grosses équipes et de gros volumes => forte employabilité.

INTERMARCHE

Mesures mises en place au siège de Bondoufle en 2008-2009 :

Création d'une crèche

Mise en place d'une réunion trimestrielle avec tous les salariés présentant tous les chiffres, la stratégie, réponse à toutes les questions sans aucun tabou

Mise en place d'un parcours de santé et d'une navette pour que les gens se rendent plus facilement au travail/Site de covoiturage

Mise en place d'écrans plats dans tous les bureaux

Mise en place d'un concours de l'innovation

Système de rémunération basé sur le mérite.

Sensibilisation du management sur le turnover et les absences maladie.

Formation à la gestion de projet

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

1. Programme de reconfiguration des cuisines : agrandissement des lignes de production pour produire plus de produits, mieux répondre aux attentes des clients et mieux répondre aux besoins ergonomiques des salariés. Travail sur les process ergonomiques pour diminuer la fatigue physique et nerveuse en diminuant les bruits dans les cuisines. Au final, les managers et les équipiers apprécient les systèmes de contrôle. Les postes sont mieux définis et organisés, l'ambiance de travail a encore progressé.

Sur la partie comptoir accueil des clients, élaboration de moyens techniques autour du poste d'accueil de caisse. C'est par exemple un système de plateaux sur un chariot qui monte automatiquement avec un ressort pour éviter que l'équipier se baisse au fur et à mesure des commandes passées par les clients. Résultats : moins de gestes pénibles Cela participe de la qualité du travail donc du bien-être.

2. Management intermédiaire : nous avons la volonté que cette strate de l'organisation soit la mieux formée possible à l'animation de l'équipe, alors qu'historiquement on avait tendance à promouvoir des équipiers qui avaient la meilleure compétence technique. Objectif : travailler sur les capacités à animer, à déléguer, écouter, donner les bonnes consignes, être juste dans les évaluations, à former l'équipe, couvrir tous les compartiments du job.

Nous avons mis en place un centre de formation interne qui accueille 5000 stagiaires par an (ils se préparent au métier de manager, détectés en amont de par leur qualité). Certains seront formés jusqu'au métier de directeur. Une équipe interne assure l'ingénierie, le contenu et la pédagogie des modules.

3. Prise en charge des frais de mutuelle. Création il y a quelques années d'un fonds d'action sociale pour répondre aux demandes matérielles des équipiers (dons exceptionnels suite aux accidents de la vie, permis de conduire, frais inscription universitaire, frais de garde d'enfants...). Dans chaque région, il y a des assistantes sociales capables de répondre aux questions qui vont souvent au-delà du simple matériel.

Mise en place d'une plateforme de communication, un intranet spécial pour équipiers: borne dans la salle de repos du restaurant, système géré franchisé par franchisé, marché par marché avec des infos sur l'entreprise le business et permettant de faciliter la vie de tous les jours dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Par cet intermédiaire on fait bénéficier de réductions commerciales grâce à la mutualisation des effectifs cf. campagne promotionnelle de 2- 3 semaines pour pouvoir décrocher des réductions importantes auprès de certains annonceurs prestigieux.

Informations relevées dans la presse (Top Employeur) :

Conciliation vie professionnelle vie privée : au siège les réunions sont programmées ni trop tôt le matin ni trop tard le soir.

Rémunération au-dessus de celle du marché à cause des bonus. Primes d'évaluation+participation+PEE+PERCO.

Véhicule de fonction à partir du premier niveau de management.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Respect-autonomie-reconnaissance-convivialité, ce fonctionnement au quotidien a été facilité par la petite taille au départ de l'entreprise ; politique du bureau ouvert, on célèbre les performances (award, chèques cadeaux...)

Élément de politique RH : reconnaissance de la performance et reconnaissance par l'évolution de carrière avec des parcours rapides et variés, c'est une organisation où tout est possible, car organisation en croissance (développement par acquisition business)

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

RENAULT

Travail sur 2 thèmes les hommes et l'organisation :

1, Hommes= proximité - **création d'un référent RH** (RRHP) 1 pers pour 350 salariés qui écoute accompagne les gens il est détaché des opérationnels (neutralité) : faire des entretiens de connaissance de compréhension (+7000 fait en un an sur 15000 salariés) - la convivialité : milieu ingénierie mondialisé, les gens voyagent, les gens doivent se connaître pour créer de la cohésion **création de la journée de l'équipe**, action emblématique et révolutionnaire, on parle esprit d'équipe, cohésion d'équipe (3/4 gens satisfaits) -**formation prévention risques psycho sociaux**, 2000 managers formés à la gestion du stress, création d'un chantier accompagnement des gens en difficulté. Définition avec les syndicats d'un process pour détecter accompagner (sur la base du médecin du travail et management+RRH) **généraliser la présence d'un psychologue** sur un site + consultation gratuite hors site. **Mesures Organisationnelles** : bâtiments ouverts moins longtemps (donc w sur un temps plus court) et bon respect de l'équilibre vie prof vie privée, s'arrêter 1h pour déjeuner (point déclencheur d'une prise de conscience).

2. complexité à comprendre l'organisation : Organisation matricielle entre métier et projet complexe , - décisions lourdes : **séparation entre les fonctions managériales et fonction management de projet**, (chef d'équipe dédié à 100% à son équipe)10000 personnes concernées ,par clarification des rôles,- **création fonction adjoint directeur métier doit évaluer et assurer l'équilibre entre charge de travail et les ressources en face**, évalue moyen terme comment évolue la charge , politique de ressources à mettre en face,- filtre ,toute nouvelle entrée de charge passe par lui, - environnement de travail doit être efficient convivial ex manger dehors, moderniser les salles de réunion = petites actions de la vie quotidienne.

La place de la concertation et du dialogue social a été un élément clef sur 2 points de vue

-W avec le CHSCT qui a organisé 9 réunions sur risques psycho sociaux,

- important de w en amont pour partager les problématiques, le vocabulaire, les leviers. Technologia a donné les outils ex évoquer seulement la charge de travail c'est réducteur, la latitude décisionnelle, le soutien social, la reconnaissance sont des éléments clés, la commission paritaire a permis de demander aux différentes directions de plancher sur le sujet pour baisser le job strain.

WOLTERS&KLUWER

Pour sortir de l'inconfort ambiant en plus des avantages existants (mutuelle, tickets restaurants etc.):recrutements en masse, apaisement du dialogue social, communication plus transparente, avec mise en place d'une médiation externe neutre chargée de fluidifier les relations. Essais pour avancer en collaboration avec les partenaires. Mise en place d'une écoute psychologique depuis le PSE.

DANONE

Mettre tout en œuvre pour que l'homme soit à la bonne place, au bon moment et qu'il soit la bonne personne, plan de mobilité, plan de croissance.

ALLOIN

Pour l'opérationnel : qualité des conditions de travail : camions en bon état bien entretenus récents, tenues vestimentaires confortables, propreté des locaux.

Bonnes conditions financières,

Pour le siège : bureaux en bon état, informatique performante, organisation d'un pique-nique de tps en tps mais ce n'est pas construit, il y a une bonne ambiance, un faible turnover.

Il n'y a pas de reconnaissance, le compliment n'est pas habituel, pas de besoin ressenti pour la conciliation temps de travail, tps personnel.

Promotion interne forte: les nouveaux directeurs sont pour 1/3 d'anciens commerciaux, 1/3 anciens exploitants.

GPEC pro active permet d'offrir des opportunités en termes d'évolution des compétences.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

DISPOSITIFS ENVISAGES

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Sujet prioritaire : la mutuelle pour 2010. C'est une innovation sociale : 30% salariés en France n'ont pas de mutuelle.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

1-Congé paternité : complément de rémunération pour 100% ; Aspect financier n'est plus un frein et pourtant pas d'explosion des demandes, le DG en a profité et a débloqué la situation...(exemplarité, déculpabilisation)
2-mise en place du télé travail, 1jr par semaine selon 2 critères : maxi 1 jour et si niveau performance baisse, retour au bureau ; il n'y a pas eu tant de demandes, la clé c'est de savoir que c'est disponible, cela rassure quand on est dans une boîte qui le permet

3- élaboration du guide maternité, comment on organise le départ, l'info pendant la maternité, quel type d'info, comment on prépare le retour, mise en place de dispositifs, rendez-vous prévisionnels manager/ salarié...etc

4-programme d'incitation (base volontariat) à reprendre une activité physique, et un mode de vie équilibré : idée « que fait-on pour être mieux dans son corps ». Travail avec une agence de pub à prix coutant : élaboration d'un classeur diététique, physique, hot line...couplé à évènements sportifs adossés à des actions caritatives : donner du sens par exemple à une course à pied et créer du lien entre salariés. + cycles de conférences par experts : sport, diététique, médecine du sport, coach sportif.

5-Conférences culturelles : test sur le management puis comme le succès était au rendez-vous, cela a été déployé à l'ensemble du personnel.

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

WOLTERS&KLUWER

Réflexion sur l'organisation, les process, la capacité du management à accompagner le changement, quel sens donner au travail, comment le traduire dans l'organisation, les processus, le management.

DANONE

Continuer le "triple win" dont l'objectif est de créer de la valeur pour l'entreprise, les salariés et l'ONG, créer de l'innovation sociétale tout en respectant l'équilibre financier.

La responsabilité sociale est dans les gènes de Danone: le double projet économique et social date de 72:"il n'y a pas de performance économique sans attention portée aux personnes" A Riboud. La stratégie : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, s'inscrit dans l'innovation sociétale (triple win). C'est un avantage compétitif où la performance économique et sociétale se nourrissent. L'intégration de la démarche RSE à tous les niveaux de l'entreprise est le reflet de la maturité de cette organisation.

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

MESURE DES IMPACTS (MOYENS ET RESULTATS)

EURODISNEY

-Enquêtes d'opinion sociale (2001 et 2010)

-Enquêtes intermédiaires (ex stress) en 2007 sondage auprès de 5000 collaborateurs

-Enquêtes de réputation

- Turnover inférieur à 9% en 2010
- Ancienneté moyenne de 12 ans

INTERMARCHE

- Enquête de satisfaction avant et après mise en place des mesures
- nette amélioration au siège (confiance envers la direction, le management, meilleure communication)
- Arrêt de la politique de BE décidé par les adhérents et départ du DG

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Enquête de satisfaction Mac forum, parfaitement confidentielle, auprès d'un échantillon provenant de toutes les structures franchisées ou non (soit en moyenne 18000 salariés tous les ans), un des thèmes explorés concerne les conditions de travail. Les résultats progressent très sensiblement depuis 3 ans.

Le questionnaire Best Place To Work, très proche du Mac Forum, sert de "photo supplémentaire" pour pouvoir piloter la stratégie RH.

Les résultats de BPTW sont très importants: c'est le meilleur système d'évaluation au monde des politiques sociales mises en œuvre par les entreprises.

McDonald's est sélectionné par cet organisme chaque année depuis 2004. En 2010, McDonald's France était positionné à la 3^{ème} place des entreprises de plus de 500 personnes.

Pour la seconde année consécutive, McDonald's France a également été sélectionné en 2010 parmi une autre organisation : « Top Employer ».

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

En plus du questionnaire Best Place To Work une enquête interne sur le climat social. Cette enquête interne Pepsico est le juge de paix, elle permet de constater les progrès dans différents domaines: environnement RH, conditions de travail, qualité managériale, équité des jobs et carrières, comparaison REM, Mutuelle, retraite. Elle mesure l'implication des salariés et a lieu tous les 2 ans.

Les résultats, la performance exceptionnelle ont interpellé le groupe : en 2002 rachat de Tropicana a doublé l'effectif, ont tout regroupé pour générer une synergie alors qu'ailleurs, les business unit séparées. Le groupe a ensuite adopté le regroupement, ce qui est devenu leur modèle de référence.

Puis le groupe a été interpellé par les bons résultats au classement BPW, car ils sont inscrits dans la durée.

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

WOLTERS&KLUWER

Actuellement pas d'enquête de satisfaction Groupe, ni France. En projet pour 2011, la situation est une préoccupation du groupe.

Le PSE est encore proche. Turnover de 6%

DANONE

Audits débouchent sur des plans d'action

Résultat direct: moins d'AT= gain économique.

On mesure les compétences acquises par évaluation en fin de formation.

Développement des carrières par des revues d'effectif encadrement.

ALLOIN

Grosse vigilance sur les accidents du travail, volonté de valoriser l'action du chst.

Résultat : les sites sont visités par les membres du chst une fois par an.

Dispositif en train d'être mis en place : le responsable de pôle social se déplace dans les sites une fois par an pour administrer un audit social au responsable de l'agence. Il vérifie les points d'une check list auprès de plusieurs personnes (dont le responsable administratif) -respect législation juridique -affichage -, -contrat de travail- ambiance de travail. ...

Enquête de satisfaction ponctuelle sur site à difficulté (cas de harcèlement)

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

DIFFICULTES

EURODISNEY

Elles sont liées à la capacité managériale.

La politique RH n'est jamais stable, il faut être attentif tous les jours.

Grève non représentative et manœuvre des syndicats.

Suicides : motifs non liés à l'entreprise

Problèmes de sécurité au travail ? Pas eu de réponse

INTERMARCHE

La Direction doit rester stable.

Application de la politique de bien être est plus difficile en multi sites

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

En cas de contraintes économiques, pour les entreprises qui ont des marges faibles voire négatives, tous les efforts sont sur la productivité et les politiques de bien-être sont réduites au minimum. D'où parfois des problèmes d'ambiance dans ces sociétés.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

RENAULT

1. être attentif sur les fondamentaux du management et de la RH s'en est-on éloigné action basique et payante

2. dialogue social syndicat hiérarchie personnel, action top down = détestable 3. partage des problèmes fixer des objectifs (taux de job strain doit diminuer de 10%) le management opérationnel doit s'approprier le sujet avec leurs équipes se responsabiliser sur des actions adaptées à chaque métier, laisser de la latitude décisionnelle.

4. ne pas se précipiter faire vite mais prendre le temps de comprendre et partager

WOLTERS&KLUWER

Culture ancienne de la presse-édition avec faible acceptation du changement et chez les plus anciens, on observe plutôt une démobilité que des démissions, chez les plus jeunes on observe du turnover.

DANONE

Les difficultés peuvent être liées au marché, aux problèmes économiques, aux erreurs de management, à l'écart entre objectif et l'organisation. Également si l'on veut et qu'on ne se donne pas les moyens. Autres facteurs: les ruptures technologiques, les ruptures culturelles. La clé réside dans l'anticipation.

ALLOIN

Seule difficulté vue : mettre en place une politique de bien être couplée avec la performance c'est ok, mais en cas de résultat difficile, politique de bien être est la première sacrifiée sur l'autel du résultat.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

CONCILIATION BIEN ETRE ET PERFORMANCE

EURODISNEY

« C'est une nécessité, c'est même indispensable. Il faut en finir avec le tout financier et revenir vers plus d'humanisme »

Le bien-être augmente la productivité d'un salarié de 10 à 15%.

Associer les salariés à la performance mais il faut un retour

INTERMARCHE

Oui les 2 peuvent être conciliés à condition que la direction reste stable.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Une équipe performante est une équipe qui se sent bien.

Une politique d'entreprise bien construite doit rendre conciliable les deux. Les conditions sont :

- avoir des critères d'évaluation réalistes et atteignables, les objectifs doivent être partagés avec la personne,
- que les moyens soient donnés pour les atteindre (hommes et finance).

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Oui, c'est la valeur ADN de l'entreprise, au travers de la culture RH, d'où l'engagement à tous les niveaux, le groupe est sur la même dynamique.

SECTEUR BANCAIRE

Entretien réalisé, mais non publié

CALL CENTER

Entretien réalisé, mais non publié

WOLTERS&KLUPER

Oui, je suis convaincu du lien entre BE au travail et performance. J'ai travaillé en Suède dans la grande distribution, il y avait des salles de pause comme vraies cafétérias, le confort diminue l'absentéisme, le turn over. Il est important de savoir pour quelle raison on vient au travail

DANONE

C'est vérifié au quotidien dans l'application des valeurs de l'entreprise. Toutes les composantes économiques, sociales et culturelles doivent être équilibrées sinon à quoi sert de faire de l'argent? Cela s'inscrit dans la durée si on a une anticipation et une planification des besoins en formation, en organisation, en gestion des compétences et carrières. Ne pas subir est la meilleure arme.

ALLOIN

Oui ces deux choses vont de pair.

Exemple : mon équipe RH : ils s'épanouissent et sont performants dans une bonne ambiance.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

NETTOYAGE

Entretien réalisé, mais non publié

MANAGERS

CONCEPTION DE LA PERFORMANCE ET MESURE

EURODISNEY

Atteindre un objectif de CA +objectifs développement (80% objectifs quantitatifs +20% qualitatifs trouver des nouveaux comptes)

Définition de l'objectif une fois par an lors de l'entretien annuel Puis chacun mesure par trimestre, fait un bilan semestriel et annuel avec le hiérarchique pour obtention des primes variables. Une prime variable en fonction des résultats de l'équipe est attribuée mais cela n'a pas d'impact sur leur comportement.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Servir les clients rapidement, les satisfaire.

Tous les trimestres, les salariés sont évalués, ils ont droit à deux primes : -individuelle : arriver à l'heure et être propre, comportement, amabilité, -collective : si le restaurant atteint ses objectifs.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Atteindre ses objectifs

Les entretiens avec le collaborateur se déroulent ainsi :

-début d'année fixation des objectifs grâce aux historiques (people développement résultat) aider le collaborateur à comprendre l'ensemble des objectifs fixés, comment faire pour atteindre les objectifs (accompagnement)

-mid year point sur les objectifs

-fin d'année appréciation sur le résultat global 2 types objectifs : Objectifs business +objectifs people (aides à l'évolution du collaborateur) techniques de vente reporting compte rendu (10 dans l'année) ; planification des formations techniques ventes. Les augmentations de salaire sont attribuées en fonction des notes attribuées sur le business et sur le people (notes de 1 à 5).

RENAULT

-C'est avoir des objectifs clairement identifiés dans son activité, ambitieux mais atteignables sur lesquels s'engage la personne,

-C'est aussi la manière d'atteindre les objectifs,

On doit respecter les objectifs collectifs et spécifiques, qu'ils soient négociés ou imposés.

Condition de la performance : un environnement qui plaise qui intéresse.

Mesure :lors des entretiens : entretien de fin d'année et entretien de mi année où on fait le point sur l'avancement des objectifs chiffrés et simples, et comment atteindre les objectifs, c'est-à-dire : les compétences métier. On peut faire aussi le point à tout moment si nécessaire, il existe un suivi 1 fois tous les mois ou deux mois, c'est spécifique à chaque secteur.

WOLTERS&KLUWER

Un défi personnel, arriver à faire mieux, peut être différent que ce qui est fixé par la hiérarchie, travailler sur la pérennité et non sur l'instant « t ».

On mesure la performance par la satisfaction client et entreprise.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

ALLOIN

Efficacité au travail, la productivité, la satisfaction client (on s'engage à lui fournir un certain taux de service).

Mesure : KPI indicateurs de performance, mesure la qualité du service, nos prestations sont assorties de délai garantis ou non, nous avons donc des statistiques comme le taux de service (délai de livraison). Pour suivre les colis (traçage) on a des taux de performance : taux de lecture des étiquettes code barre doit être de 96% si les agents de quai atteignent ce taux de 96% ils touchent une prime de 10€ par semaine, ils sont objectivés pour obtenir de la performance. Taux de litige. Taux performance : la moyenne nationale est de livrer 21 clients par jour par tournée.

Sensibilisation à la performance : affichage des stats, réunion de communication;

Facteurs de performance : -outils nombre suffisant et bien entretenus -personnel : plan d'intégration +accompagnement 1 fois par an. Les chauffeurs sont accompagnés par un moniteur en interne : passage en revue de l'aspect documentaire, la relation client, la qualité d'émargement des papiers, la qualité de la conduite souple économique (améliore la longévité du matériel). Accompagnement des chefs de quai. Des remarques sont inscrites (pas de note) c'est une aide métier.

CONCEPTION ET IMPORTANCE DU BIEN ETRE

EURODISNEY

-contenu du travail

-entente avec l'équipe (collègues et hiérarchie), ambiance (motivation équipe grâce à des objectifs atteignables)

-bons outils : bonne ergonomie poste de travail

-autres : mutuelle, formation...

Il passe 90% de son temps au bureau sur l'ordinateur +réunion téléphonique, importance du confort et ergonomie du mobilier et performance du matériel informatique

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Pour moi le bien-être au travail c'est :-quand les employés sont au travail -qu'ils sont formés -que le matériel fonctionne -quand le client est satisfait, c'est-à-dire qu'il est servi rapidement, il est ici pour ça sinon il fait la tête et il y a des plaintes...

Le fait qu'un ou plusieurs employés ne soient pas à leur poste perturbe beaucoup le travail, les autres co-équipiers sont obligés de travailler beaucoup plus , ce qui génère du stress et de la fatigue supplémentaire (ils sont parfois dégoûtés et ne continuent pas) .Parfois, les jeunes employés se comportent comme des enfants et ne préviennent pas quand ils ne viennent pas. Les managers sont obligés d'appeler d'autres employés pour réorganiser le travail, d'où une perte de temps.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Equilibre vie privée-vie professionnelle, bonne ambiance, bonne communication, bien se sentir avec ses collègues l'encadrement la société, se sentir considéré, on a confiance dans la société.

Cela me fait plaisir que mon collaborateur de 53 ans récemment intégré (son entité a été rachetée il avait des difficultés d'intégration) a dit qu'il se sentait bien dans la société. Travailler dans une boîte où on se sent bien c'est super important.

RENAULT

Trouver son compte, faire quelque chose qui plaise dans son poste, y trouver un intérêt, aimer son boulot et l'ambiance, être au minimum compétent dans le domaine d'activité, ne pas être gêné par les contraintes du poste.

WOLTERS&KLUWER

Ne plus avoir de hiérarchie cyclothymique, cela dépend du service ou l'on se trouve.

Arriver content au bureau, avoir une bonne ambiance de travail.

Satisfaction du client et fierté de ses produits.

S'exprimer librement, avoir de l'autonomie et de l'écoute.

Le bien-être est primordial pour le salarié, pas une priorité pour l'entreprise jusqu'à il y a peu, le CHSCT est impliqué, il fait remonter l'info sur la surcharge importante de travail, ceux qui restent paient pour ceux qui sont partis.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

ALLOIN

Arriver au travail avec le sourire, prendre du plaisir à ce qu'on fait, à satisfaire le client, à travailler avec les collègues.

J'ai envie d'une hiérarchie à l'écoute, juste, exemplaire.

Avoir suffisamment d'info de la hiérarchie et de l'entourage pour travailler correctement,

Dire ce qu'on attend des gens, faire de la reconnaissance.

Ambiance, animation par le haut, management qui fédère et qui sanctionne (faire de la pédagogie : répéter, faire reformuler).

INTERET MOTIVATION OBJECTIF DU BIEN ETRE

PEPSICO

Il existe une liberté de parole, les dirigeants n'ont pas la grosse tête, sont humbles, bonne atmosphère, crée une culture d'entreprise.

RENAULT

Il y a un intérêt car le bien-être est lié à la performance: pas de performance quand il n'y a pas de bien-être. Le bien-être est favorisé quand les gens savent le sens de leur travail quand les gens sont valorisés (responsabilisés), tout dépend de la CSP des personnes. Il faut concilier au mieux les desideratas de la personne et ce que le boulot peut lui apporter. Ne pas mentir sur le poste. Ecouter la personne.

ALLOIN

L'entreprise s'intéresse au bien-être au travail, développement des entretiens individuels, plusieurs groupes de travail ont été créés sur la retraite (personnel qui a de l'ancienneté), entreprise distribue des documents sur la mutuelle prévoyance, formation, politique intégration avant de prendre le poste. Seule entreprise qui fait de l'accompagnement.

DISPOSITIFS ACTUELS

EURODISNEY

« Il y a pas mal de choses en place » : formation pour ceux qui ne réalisent pas leurs objectifs, documentation RH sur la formation qui circule + entretien avec supérieur pour motiver et trouver des pistes d'amélioration quand il y a un manque de performance.

En ce qui concerne les avantages fournis par le Castmemberland : avis mitigé car

- dépend du CE et le CE en ce moment est poursuivi en justice car il y a eu un détournement de fonds et la société a été obligée de renflouer les fonds, les salariés sont donc très méfiants,

-pas très facile d'accès, ouverture l'après-midi seulement,

-certaines activités sont réservées aux Castmembers, les conjoints ne sont donc pas les bienvenus,

-fréquentation par une population jeune 18-28 ans, moins utilisée par les familles

Il reconnaît que Disney recherche à développer le sentiment d'appartenance par différents moyens comme les invitations à découvrir toutes les nouvelles attractions du parc, à participer à tous les événements organisés par la direction

Evolution transversale possible (exemple d'une collègue passée d'assistante commerciale à responsable sécurité) mais évolution verticale difficile.

Pour la formation, la direction les encourage à utiliser leur CIF.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Il existe un CE. Les messages du siège sont affichés dans le local. Réduction cinéma, parc d'attraction, en fonction de la période.

Conciliation vie privée vie professionnelle : très attentif à satisfaire les employés avec les horaires. (Emploi du temps à la carte)

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Tutoiement de service, les responsables n+2 n+3 viennent aux réunions sont abordables, chaque personne se sent considéré, outils logiciels, clef pour se connecter n'importe où, pour faciliter le travail, work life balance : tenir compte des demandes du collaborateur (aller courir 2h par semaine, conduire ses enfants tel jour...).

Système de reconnaissance : awards attribués lors de la soirée de gala de la convention (ensemble de la soirée présente pendant 3 jours) c'est très valorisant, chaque fin d'année les chefs de vente se réunissent et partagent avec n+2 comparent les résultats et recommandent des collaborateurs (les plus probants) aux awards (valeur de 200€ sortie hôtel qu'ils choisissent).

Evolution : people planning revue 2 fois par an avec les rh et n+3 pour voir les évolutions des collaborateurs, perspective transmise. On tient compte de ce que veulent faire les collaborateurs. Réelle possibilité d'évolution dans la société.

Au siège ce sont d'autres dispositifs : crèche, pressing...

RENAULT

Afin de répondre à la problématique : hétérogénéité management (manager de culture de génération différente), une formation sur le Renault management way est en cours de déploiement pour les cadres et les collaborateurs. Objectif : fixer un cadre de valeurs communes, définir ce qu'être collaborateur, pour le manager : être leader (faire comprendre la stratégie faire participer, avoir des capacités à faire comprendre et décliner politique de l'entreprise), être coach (aider les collaborateurs, faire avancer) cela paraît bateau, mais il s'agit de réaffirmer des choses informelles les mettre en avant, comment les traduire au quotidien, après on le mesurera, puis formation ou challenge des managers, leur performance sera indexé là-dessus; il doit y avoir cohérence entre les valeurs affirmées et réellement perçues.

Dispositifs du Pacte: horaires de réunion, RH de proximité, journée de l'équipe

Autres dispositifs (chaque direction est autonome sur le choix de ses dispositifs car il existe une entité RH en propre) séminaire de management au vert (bowling, karting)

WOLTERS&KLWER

Initiatives: début de communication, équipe sportive (lien social), don du sang, journal interne et transparence chiffrée de l'entreprise=respect de l'intelligence du personnel-dispositif d'écoute psychologique depuis le plan social-baisse de l'intéressement et participation mais 6 semaines de congé, cantine d'entreprise, tickets restaurants, mutuelle d'entreprise.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

ALLOIN

Entretien d'évaluation : un des outils d'échange avec le salarié, fixer les objectifs, faire un bilan de l'année, le positif, les temps forts et les difficultés, bâtir un plan d'action, d'accompagnement ou plan de développement personnel (ex arriver à l'heure), avec les besoins de formation ou partage d'expérience : tutelle parrainage, ou demande aux autres agences. En 2011, tout le monde sera évalué (formations en cours), pratique nouvelle chez Alloin, déjà en place chez K&N. Forme d'épanouissement.

Promotion interne forte ex adjoint quai est passé responsable camionnage.

Organiser un pot, manger le midi ensemble, apporter les croissants (petites attentions)

Fournir des bonnes conditions de travail (outils en suffisance et en bon état),

Etre à l'écoute répondre à leurs besoins, soutenir les employés, ex chauffeur qui se fait insulter par le client car il y a de la casse, le DA a appelé le client pour s'expliquer, faire du social.

Les DA sont invités 2 fois par an au siège pour une réunion, réunion une fois par mois pour les responsables de quai, les chauffeurs 2 à 3 fois par an.

Accompagnement des chefs de quai 1* /an pendant 3 j pour développer les techniques de communication et animation (aide métier) et accompagnement des chauffeurs.

DISPOSITIFS SOUHAITES

EURODISNEY

- environnement lieu de travail adapté (local trop réduit actuellement : programme de rénovation des locaux stoppé),
- salle de pause avec des fenêtres +sièges
- plus de reconnaissance de la part de l'entreprise, mise en avant des performances ex voyage à Disneyland aux US.
- simplifier les procédures
- meilleure interaction entre les services

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

RENAULT

Ce n'est pas encore décidé, le 360° avec beaucoup de précaution, doit faire partie des KPI du manager à moyen terme.

WOLTERS&KLUWER

Souhait de sang neuf (80 personnes recrutées sur nouveaux métiers online), pas encore de GPEC.

ALLOIN

Encore de meilleures conditions de travail.

MESURE DES IMPACTS (MOYENS ET RESULTATS)

EURODISNEY

En avril, questionnaire en ligne de satisfaction générale sur l'entreprise et sur le sentiment d'appartenance, était aussi abordé le problème du stress, pas de retour pour l'instant.
Durant les entretiens avec le supérieur le be est aussi abordé.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Questionnaire Best place to work + questionnaire Pepsico anonymes
Retour des résultats par service critère exigeant 1 à 6, 3 n'est pas forcément bon, nos résultats sont assez bons, suite à l'intégration d'Unilever, il y a eu des problèmes d'intégration, on a travaillé sur des améliorations.

RENAULT

- enquête de mesure du climat social ISR, (dispositif groupe), qualificatif du be, évolution dans le temps, sert à se comparer avec des groupes de taille équivalente, en 2009 pas d'enquête à cause de la crise
- journée du management dans certaines directions où on interrogeait les collaborateurs sur les conditions de travail.

Actions mises en place par secteur après l'enquête pour répondre aux items les plus problématiques ou en écart. Il y a 2 ans : refonte du format de l'entretien annuel, la performance doit être mesurée par des indicateurs compréhensibles simples et partagés tout en valorisant la manière de faire. Le problème : avec l'ancien format qualitatif, le système d'objectifs était fait avec beaucoup de verbiage on ne savait pas se positionner, on ne savait pas comment mesurer la performance et on ne savait pas comment en découlait les temps de promotion.

ALLOIN

Mesure du be : la performance, le climat social : grève, taux de turnover (faible), taux accident du travail, taux absentéisme, taux sanction. Il y a des demandes de mutation mais c'est pour rejoindre le conjoint ou aller dans le sud. Questions lors réunion de DP : les questions sont sur le matériel, les grilles de salaire.

DIFFICULTES

EURODISNEY

Problème de société, les actionnaires les fonds de pension veulent de la rentabilité à court terme, or l'humain se gère sur le long terme.

Rythme de travail élevé à cause du sous-effectif. En période de crise, les départs sont encouragés, le personnel n'est pas remplacé, les services se retrouvent en sous-effectif. On demande toujours plus de rendement. Ex service commercial terrain est passé de 24 commerciaux à 12 commerciaux et certains sont en arrêt maladie répétés...

Gros soucis de gestion du stress, management rigide dans les méthodes de travail. Il y a 3 ans remontée de problèmes auprès du N+2, manager informé mais resté en place. Autres soucis similaires dans d'autres divisions.

Dans le journal d'entreprise explications sur les métiers, pas de valorisation des salariés.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

-les rh du siège nous demandent des explications quand on part 15mn en retard, pareil pour les employés (pointage)

-le siège ne veut pas licencier, c'est très long, alors que nous subissons les absences répétées de certains salariés, dans d'autres entreprises ils licencient tout de suite.

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

BANQUE

Faire passer les obligations stratégiques, trouver les consensus entre les obligations et les nécessaires aménagements pour que chacun trouve son équilibre, sa place. Respecter les marges de manœuvre de chacun. L'adhésion n'est pas tacite : chacun a son avis sur la stratégie de Renault, les collaborateurs sont facilement critiques. Cela vient de la culture Renault : entreprise ouverte où la parole est assez libre, la hiérarchie pas toujours respectée (on peut parler au n+2).

Le management a longtemps été considéré chez Renault comme une promotion, une valorisation, ce n'était pas une compétence. Il faudrait valoriser les autres postes (comme technique) aussi, pas seulement les postes de manager, tout le monde ne peut être manager, il faut casser la logique.

On valorise ceux qui font les gros horaires, la mentalité est dure à changer (concerne surtout les cadres) on voit un surinvestissement de certains, la charge de travail est forte de temps en temps mais ce n'est pas durable, la population cadre est obligée de s'adapter aux objectifs. Il y a des abonnés aux mails le weekend end, ce qui ne sert à rien.

WOLTERS&KLUWER

Culture anglo-saxonne de l'entreprise contraire à la mentalité Française, écarts importants de salaires à fonction égale.

ING CAR LEASE

Aspects financiers réduire les couts, en cas de déménagement loin du lieu d'habitation, instabilité des dirigeants, changement de stratégie.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

ALLOIN

-budget : mettre suffisamment d'outils à disposition +coûts maintenance, avoir un organigramme suffisamment étoffé et harmonieux,

-management : écouter tt le monde, tenir ses engagements, dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit, bonne gestion du temps, avoir suffisamment de temps à consacrer à chacun.

CONCILIATION BIEN ETRE ET PERFORMANCE

EURODISNEY

C'est important car on se sent bien quand on est performant.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MICROSOFT

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Oui

RENAULT

Oui bien sûr, c'est une condition sine qua non. La performance vient du bien-être au travail

WOLTERS&KLUWER

Oui s'il y a un dialogue transparent, si on explique la stratégie et les enjeux, l'évolution dans le schéma collectif dépend de comment on l'explique.

SEPHORA

Entretien réalisé, mais non publié

ALLOIN

On ne peut dissocier les deux, les 2 sont liés. On ne fabrique rien, c'est la qualité du service qui définit notre performance or la qualité de service repose sur la motivation, la formation et le be, et du be découle la performance. La productivité est fixée par rapport à ce qui est réalisable. De ce fait la performance est réalisable donc c'est conciliable avec le be au travail. Normalement, du bien-être et de la performance doivent découler la rentabilité (attention le marché influe beaucoup, on est dépendant de la conjoncture économique).

COLLABORATEURS

CONCEPTION DE LA PERFORMANCE ET MESURE

EURODISNEY

Gérer les priorités : répondre à la hiérarchie et aux clients dans les délais raisonnables et avec la meilleure qualité possible.

Mesure de la performance lors de l'entretien annuel : bilan qualité du travail effectué (connaissance des produits des process) + perspective d'évolution. Objectifs qualitatifs fixés sur les points à améliorer (ex remontée malaise au niveau des assistantes, meilleure communication)

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

PEPSICO

Dépasser ses objectifs. L'atteinte des objectifs c'est ce qu'on attend de nous (la norme).

Mesure : les objectifs doivent être SMART : spécifiques mesurables ambitieux réalisables et timés, objectifs business = vendre x quantités de produits avant telle date, objectifs people = maîtriser les techniques de communication, partage de connaissance, m'impliquer dans des formations, un item obligatoire : équilibre vie privée-vie professionnelle. On n'est pas obligé d'attendre l'entretien de mi année : ma préoccupation du quotidien ce que je fais est en ligne avec l'atteinte de mes objectifs ?

RENAULT

Réalisation des objectifs assignés voire au-delà.

Mesure : entretien annuel début année on fait un bilan et on fixe les objectifs individuels ex réaliser des mises en production et l'objectif collectif (CA transitant et nombre de clients). Individuellement on n'a pas d'influence dessus, il y a aussi des micro objectifs quantifiés (ex amélioration qualité documentaire). Il y a un entretien mi-année pour le suivi des objectifs. La prime de performance est corrélée aux objectifs (entre 0 et 6 % du salaire brut) la répartition entre objectif individuel et collectif n'est pas très claire.

ALLOIN

Répondre correctement aux attentes (agence, client), être le premier à informer le client en cas de problème, livrer au plus tôt le fret, être toujours aimable malgré les problèmes

Mesure : Moins il y a d'appel mieux c'est, moins de SAV possible, satisfaction client.

WOLTERS&KLUPER

Avoir des moyens humains et techniques pour réaliser son travail correctement, sont en sous-effectif par rapport à la production à fournir. Problème d'organisation du travail, donc difficulté à être performant, manque de procédures à tous les niveaux, on résout les problèmes par son réseau personnel. En 2005, le déménagement de Paris sur Rueil a augmenté les temps de trajet (1h à 1h45, aller) pour beaucoup de salariés, ce qui est un facteur de démotivation: quand il y a grève de transport il n'y a presque plus personne dans l'entreprise et le salarié ne veut plus se rendre malade s'il n'arrive pas à l'heure au travail. Les entretiens annuels ont été effectués seulement à hauteur de 15% : beaucoup de managers ne les ont pas faits car ils allaient être "vendus": pas de perspectives. Des salariés affectés sur un poste n'avaient pas de travail d'autres de retour maternité avaient leur poste déjà occupé. "si on ne résout pas les problèmes de réaménagement et d'organisation aucune performance n'est possible". Il n'y a plus d'investissements, tout remonte aux actionnaires.

Mesure de la performance / à la "tête du client" pour la répartition des enveloppes d'augmentations salariales. Manque d'équité flagrant, et de procédures, salaires gelés depuis 2007, rémunération au cas par cas. Flou dans la politique salariale, pas de politique RH dans les années précédentes. Le jugement du TGI du 5-9-2008 a déclaré illicite le projet d'évaluation des salariés.

CONCEPTION ET IMPORTANCE DU BIEN ETRE

EURODISNEY

1. Bonne ambiance au sein du service
2. Organisation de la charge de travail (éviter les surcharges et les périodes sans travail)
3. Environnement de travail sympathique (vs stress, conflit entre collègue)

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

- Conditions de travail (outils, cadre),
- ambiance au travail (équipe jeune),
- encadrement (à l'écoute, présent, prêt à aider, respect)

Le bien-être est très important, il ne serait pas resté chez Mc Do s'il ne s'y sentait pas bien.

PEPSICO

Le bien-être = être épanoui dans son corps et son esprit, le bien-être au travail = être heureux d'aller au boulot le matin

- 1, partage avec les collègues, la bonne ambiance
- 2, avoir une pression saine qui tire vers le haut qui fait avancer qui ne nous rabaisse pas
- 3, développement personnel un bon manager est un manager qui perd ses collaborateurs qui évoluent.

Le bien-être est ultra important quand je vois mon entourage, je me dis que j'ai de la chance de travailler chez Pepsico.

RENAULT

C'est l'épanouissement du collaborateur sur sa mission

1. Mission intéressante où le manager crée une synergie au niveau de l'équipe, bonne ambiance d'équipe unie autour des objectifs communs. Le management est hyper important c'est le manager, l'acteur du bien-être, il crée l'osmose mais il faut qu'il ait les moyens (donnés par le n+1 voire n+2)

WOLTERS&KLUPER

Aujourd'hui aucun BE dans l'entreprise mais des RPS forts: 2 tentatives de suicides. les syndicats, CE et CHSCT, ont assigné la direction en référé pour "risque psycho-social", dénonçant un climat difficile depuis la mise en place du plan social engagé en 2009. 12% d'arrêts maladie en juin. Audience prévue le 8-10. "ma conception du BE: respect de l'équilibre vie prof et vie perso. En 1- l'absence de reconnaissance, ici, les managers ne savent même pas ce que l'on fait et qu'elles sont nos compétences, nos formations, les RRH ne connaissent pas les différents métiers et confondent; en 2- l'ambiance de travail, en 3- l'organisation du travail (procédures, managers), puis le cadre de travail: open space non adapté, les rédacteurs qui doivent se concentrer sont avec les journalistes qui téléphonent...etc.

Le bien-être est très important mais aujourd'hui il n'y en a pas, Ceux qui partent en retraite anticipée sont les plus heureux et soulagés dans ce contexte. Certains espèrent même un autre PSE pour partir de manière volontaire et accompagnée

ALLOIN

1, bon management qui ne stresse, pas offre son aide, laisse de l'autonomie =>bonne ambiance de travail 2, organisation du travail les horaires pour un meilleur équilibre vie privée vie professionnelle. management = clef du be

INTERET MOTIVATION OBJECTIF DU BIEN ETRE

MAC DONALD

Il est content de venir travailler, il y retrouve ses copains.

ALLOIN

Permet un bon esprit d'équipe une bonne ambiance

DISPOSITIFS ACTUELS

EURODISNEY

- « pas grand-chose »,
- un échantillon de salariés a répondu à un questionnaire sur le stress, l'infirmière compte les points suite aux réponses et déclare que notre collaboratrice est « dépressive » alors que ce n'est pas du tout le cas. L'infirmière garantit l'anonymat. Pour la collaboratrice, le questionnaire n'est pas fiable, (digne d'un magazine) c'est un "dispositif fictif" inefficace car le manager n'est pas au courant.
- Castmemberland procure un environnement agréable « malgré tout »
- Diversité + handicap plus visibles pour les opérationnels dans le parc

INTERMARCHE

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Il apprécie que Mc Do prenne en compte ses disponibilités, que les repas soient gratuits quand il travaille, qu'il bénéficie d'un repas offert pour un repas acheté quand il vient en tant que client.

Il apprécie la qualité de la formation et le fait que lui-même puisse occasionnellement former les nouveaux.

Il y a des primes tous les 3 mois sur de nombreux critères: compétences, propreté de la tenue,...

Il y a aussi des places à tarifs réduits proposées par le CE (cinéma, parcs d'attractions,...) un concours du type "StarAcademy" offrant un voyage au gagnant: projet bien vu.

PEPSICO

- Tutoiement obligatoire, on s'appelle par son prénom contribue à la bonne entente;
- chaque service fait une fois par an une réunion de travail " au vert"avec teambuilding. Ex mkg : 2j une fois par an +2 j "au vert" pour se détendre en dehors du lieu de travail. (adapté en fonction des services)
- pepsico nous sensibilise sur le be santé physique :-séance de massage -salle fitness -terrain de foot de tennis-le CE fait des réductions si membre d'un club de sport
- conférence sur la nutrition le sommeil vie équilibrée.
- convention annuelle des ventes où toute l'équipe mkg présente le plan marques nouveautés à l'équipe commerciale 4-5 jours au soleil, remise des awards par le DG
- pour le siège :quarters'meeting 4h /trim : personne ayant fait une perf exceptionnelle est récompensée
- services pressing, coiffeur, petits achats
- CE dynamique vacances subventionnées, organise des compétitions sportives entre collaborateurs
- distribution de produits gratuits
- évolution j'en suis à mon 5ème poste en 8 ans (commercial grande distri, mkg produit) très enrichissant, tant qu'on est performant, on a des opportunités de développement.

RENAULT

La journée de l'équipe est une bonne chose : kit de déploiement pour que le manager puisse communiquer avec l'équipe, organisation de jeux autour du sport pour détecter les comportements des uns des autres, voir les leaders. Mais ce n'est pas adapté à toutes les équipes ça sonne creux les collaborateurs ne sont pas super suiveurs. En revanche, les réunions d'équipe où chacun fait quelque chose pour l'autre (dégustation de fromage, confection de gâteaux...) est fédérateur...En 1999, il y avait un séminaire annuel à la neige très fédérateur (2j +we : réflexion sur l'organisation du travail, réunissait les services qui travaillaient ensemble).

Autres avantages : réduction achat de véhicules (+fort il y a quelques années), il existe une vraie vie de CE tarifs modiques voyages salle de sport + dispositif de formation dense, le catalogue est impressionnant, en général le hiérarchique est toujours d'accord. La médecine du travail fait des enquêtes sur le stress. Evolution salariale : basée sur le diplôme de départ. Le DESS pas reconnu catégorie 4, avec une école d'ingénieur ou de commerce prestigieuse on a un meilleur salaire. Je ne suis pas reconnu financièrement, pour pallier : être référent => épanouissement, possibilité d'évolution transversale possibilité de changer de métier importante.

Pas de massage sur place mais on a des pauses, possibilités d'évolution, mutation dans la France entière, bonne ambiance générale, directeur de l'agence est accessible.

DISPOSITIFS ENVISAGES /SOUHAIITS

EURODISNEY

- questionnaire efficace sur le stress effectué par une personne compétente
- meilleure organisation du travail CR au manager
- communication entre managers et commerciaux
- rémunération variable car les assistantes aident les commerciaux à atteindre les objectifs

PEPSICO

Non on est déjà bien loti.

RENAULT

Créer des évènements fédérateurs à cout modique,
recruter des managers qui aiment manager et non pas des personnes qui sont récompensées pour des performances, donner de la latitude aux managers pour gérer leur budget comme ils veulent (s'il remplit ses objectifs), simplifier les procédures,
plus de clarification sur l' l'objectif collectif, pour que les collaborateurs se l'approprient
Seul le manager peut agir sur le bien-être des collaborateurs.

ALLOIN

Je voudrais un chauffage pour moi (courant d'air dans le bureau), un CE plus actif (CE plus tourné vers le siège actuellement).

WOLTERS&KLUWER

Le Cabinet Arteli a été missionné pour interviewer 40 personnes sur 4 services pilotes afin de gérer les problèmes d'organisation.

MESURE DES IMPACTS (MOYENS ET RESULTATS)

EURODISNEY

Par email réponse à un questionnaire de satisfaction réalisé par un organisme extérieur 2 fois en 7 ans.
Ne se souvient pas des compte rendus (synthèse par email) pas de compte-rendu par le manager, doute sur la véracité des réponses. « Résultats biaisés la direction nous dit ce qui nous fait plaisir à entendre ».

PEPSICO

Classement BPTW –questionnaire climat social

RENAULT

- Enquête IFR : centaine de questions avec des axes d'amélioration sur le management : est-ce que le manager participe à votre développement personnel. Le manager reçoit une notation et met en place un plan d'action
- 360° pour tous les managers
- enquête management par le responsable stratégie marketing

WOLTERS&KLUWER

Deux expertises sur les risques psychosociaux ont été réalisées par des cabinets (Sextant et Indigo), attestent du mal être mais préconisation non appliquées à ce jour.

DIFFICULTES

EURODISNEY

La direction ne fait rien pour changer la donne.
La hiérarchie accorde peu d'importance aux maux des employés.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Pression pendant les rush, surtout au poste de grill

PEPSICO

Pour maintenir le niveau de be il faut une dynamique perpétuelle. Trouver des meilleures idées, faire différemment...

RENAULT

Depuis les opérations de réorganisation, licenciements, c'est difficile pour le manager de fédérer l'équipe, inertie les salariés ils ont moins confiance car l'entreprise n'hésitera pas à licencier.

CONCILIATION BIEN ETRE ET PERFORMANCE

EURODISNEY

Pas toujours, quand on demande trop de performance, cela entraîne une surcharge de travail et donc du stress se crée, il n'y a pas de be, en cas de forte activité ce n'est pas conciliable. Conciliation possible s'il existe une bonne organisation du travail.

NOVONORDISK

Entretien réalisé, mais non publié

MAC DONALD

Oui, il constate que les exigences de performance de McDo sont très élevées, ce qui n'empêche pas qu'il y ait une bonne ambiance et que toute l'équipe se sente bien malgré l'activité importante.

PEPSICO

C'est évident quand on n'est pas bien dans son boulot on n'est pas performant, si on veut garder des collaborateurs motivés et longtemps il faut qu'ils soient bien.

RENAULT

Oui si les objectifs sont réalistes et que le manager est présent. Un objectif inaccessible démotive dessoude l'équipe; si le manager n'arrive pas à mener son équipe, l'équipe se soude contre lui, mauvaise ambiance.

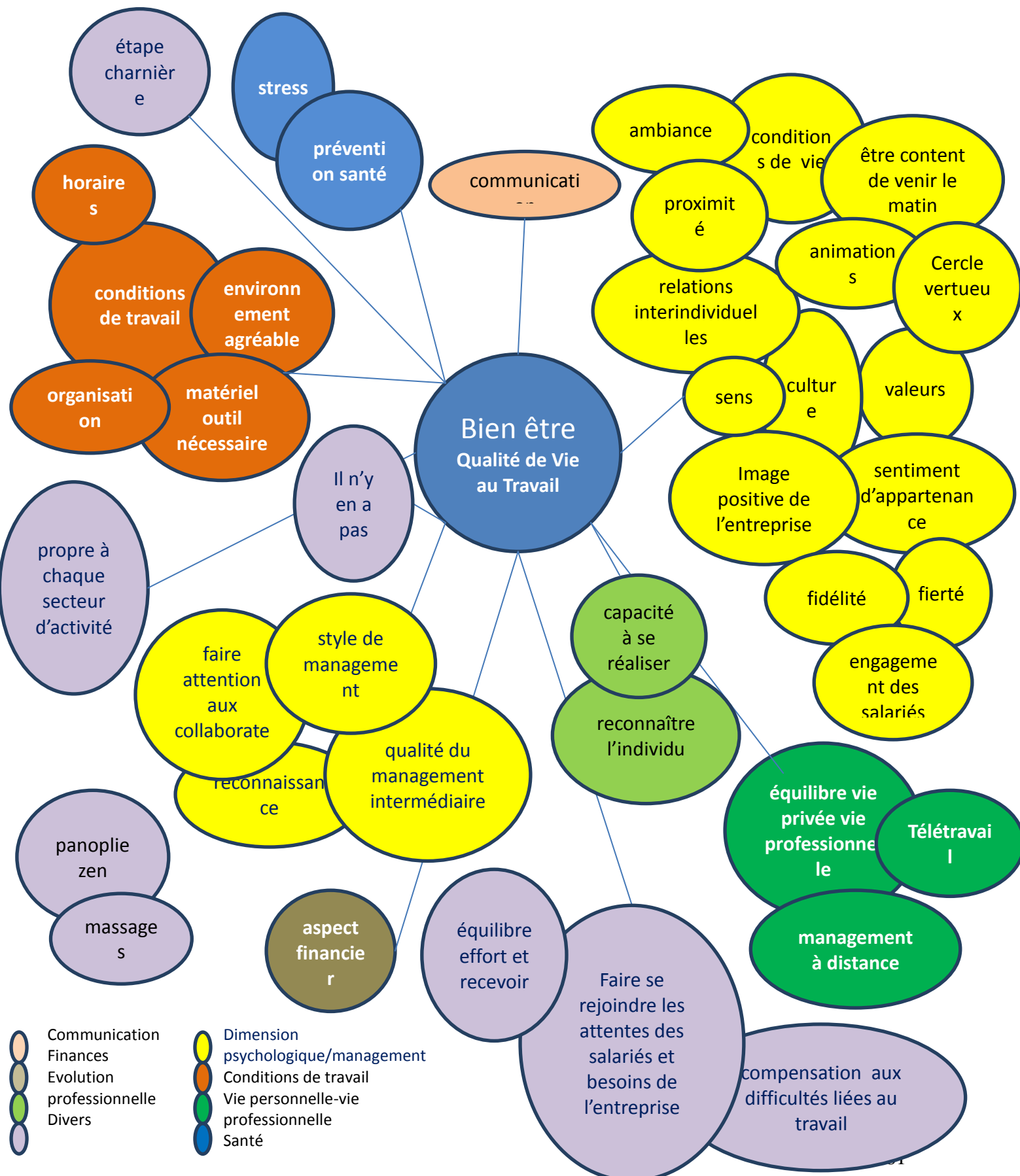
ALLOIN

La performance vient du mental et le bien être psychologique entraîne la performance.

WOLTERS&KLUPER

Dans le contexte actuel il faut rétablir la sécurité, la confiance, l'organisation, des procédures, un management efficace. Dans l'absolu concilier BE et performance c'est quand on vient heureux à son travail, motivé, avec un travail qu'on aime

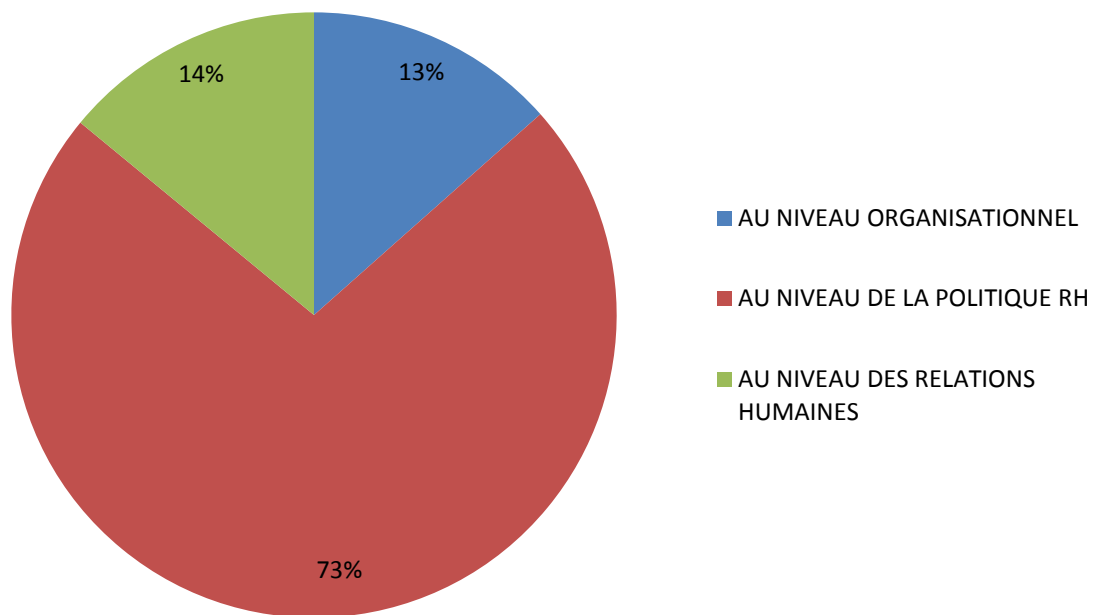
Annexe 4 : Carte mentale du bien-être au travail pour les DRH



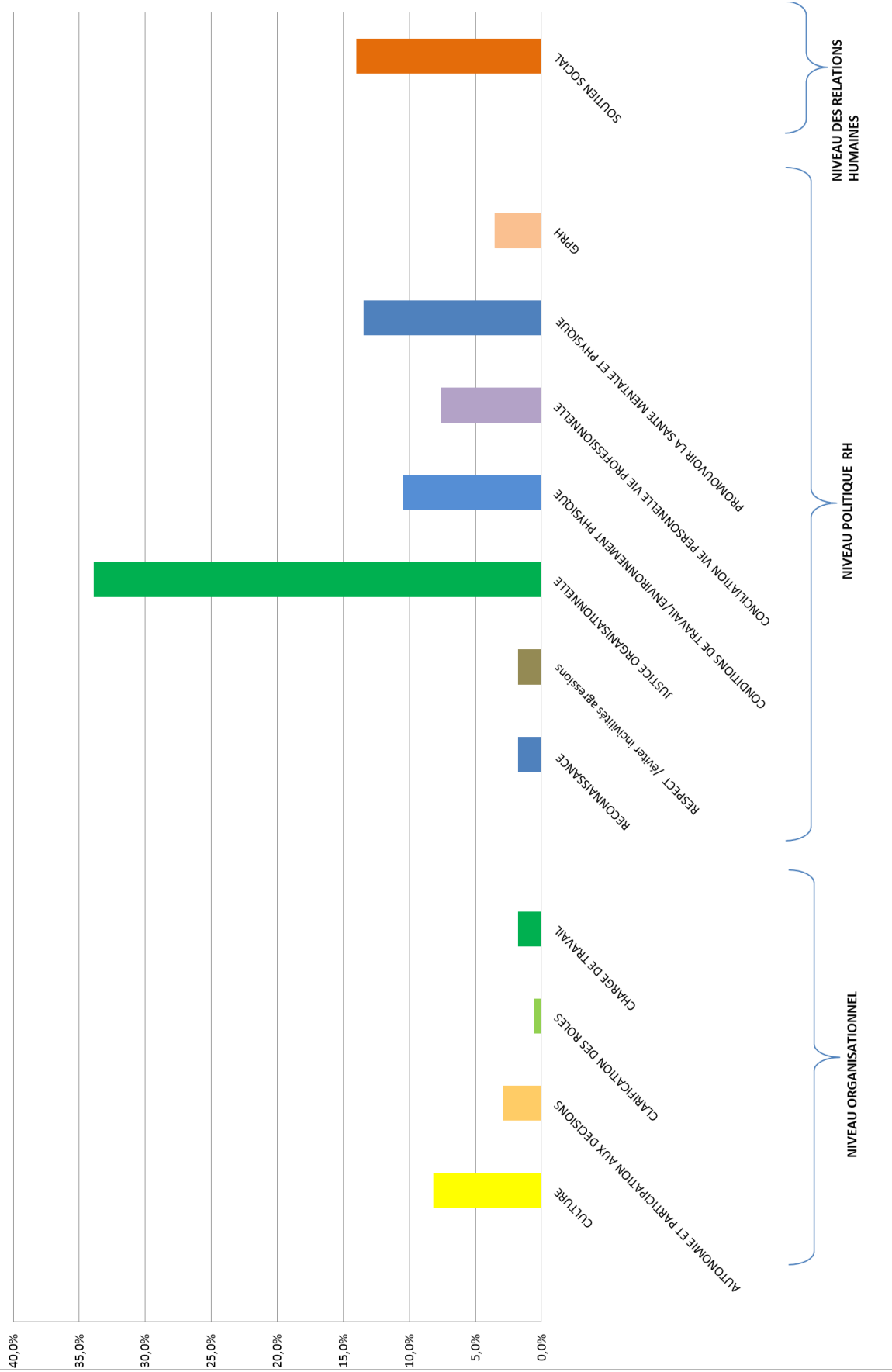
- Communication
- Finances
- Evolution professionnelle
- Divers
- Dimension psychologique/management
- Conditions de travail
- Vie personnelle-vie professionnelle
- Santé

Annexe 5 : Graphiques des dispositifs de bien-être

DISPOSITIFS DE BIEN ETRE EN PLACE SELON LES DRH INTERROGES



DISPOSITIFS DE BIEN ETRE EN PLACE SELON LES DRH INTERROGES



Annexe 6 : Etat des dispositifs de bien-être mis en place par les DRH interrogés

AU NIVEAU ORGANISATIONNEL	23
CULTURE	14
CULTURE SENTIMENT D APPARTENANCE/ ADHESION AUX VALEURS	9
ENGAGEMENT / SENS DONNE AU TRAVAIL	1
FOCUS SUR LE MANAGEMENT INTERMEDIAIRE	4
CAPACITE DU MANAGT A ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT	0
AUTONOMIE ET PARTICIPATION AUX DECISIONS	5
AUTONOMIE	2
LATITUDE DECISIONNELLE	1
PARTICIPATION AUX DECISIONS	2
CLARIFICATION DES ROLES	1
CHARGE DE TRAVAIL	3
AU NIVEAU DE LA POLITIQUE RH	124
RECONNAISSANCE	3
RESPECT /éviter incivilités agrasions	3
JUSTICE ORGANISATIONNELLE	58
EVOLUTION PROFESSIONNELLE	22
PROMOTION INTERNE/PLAN DEVT CARRIERE	6
FORMATIONS (AU DESSUS DE LA MOYENNE)	7
CENTRE DE FORMATION INTERNE	3
EVOLUTION TRANSVERSALE	2
EMPLOYABILITE	4
REMUNERATION / AVANTAGES FINANCIERS	13
PRIME BONUS SYST REM INDIV	7
INTERESST PARTICIPATION (collectif)	6
CARTES PRIVILEGES	0
COMPLEMENT DE REMUNERATION CONGE DE PATERNITE	0
AIDES FINANCIERES / ASSISTANCE	7
FONDS D ACTION SOCIALE	2
ASSISTANTES SOCIALES	3
PARTENARIAT ORGANISME DE RETRAITE	2
EVALUATION DES PERFORMANCES	7
EVALUATION : FEED BACK DANS LES DEUX SENS	2
LE BE DES SALARIES EST UN DES CRITERES D EVALUATION DES MANAGERS	1
OBJECTIFS LIES AUX AMBITIONS	1
SYSTEMES D APPRECIATION TRANSPARENTS EQUITABLES	3
RECRUTEMENT	2
PROCESS RIGOUREUX DE RECRUTEMENT : CHOISIR LE BON PROFIL	2
LES PLUS	7
REDUCTIONS CE tickets cinéma voyages.....	6
CONFERENCES CULTURELLES	1
CONDITIONS DE TRAVAIL/ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	18
SECURITE	4
MATERIEL	6
ENVIRONNEMENT	8
CONCILIATION VIE PRIVEE VIE PROFESSIONNELLE	13
ORGANISATION HORAIRE / HORAIRES REUNIONS	5
CRECHE	4

SERVICE PRESSING COIFFEUR PETITS ACHATS AU SIEGE	1
TELETRAVAIL	1
GUIDE MATERNITE	0
UTILISATION HARMONIEUSE DES OUTILS DE COMMUNICATION	2
PROMOUVOIR LA SANTE MENTALE ET PHYSIQUE	23
PREVENTION GESTION DU STRESS	11
NUMERO VERT GESTION STRESS / ECOUTE PSYCHOLOGIQUE	3
OBSERVATOIRE DU STRESS	2
DIAGNOSTIC QUESTIONNAIRE ENTRETIEN SUR LE STRESS	2
FORMATION SUR LE STRESS	3
PRESENCE DE PSYCHOLOGUE SUR SITE	1
TRAVAILLER AVEC LES MEDECINS DU TRAVAIL	0
SANTE PHYSIQUE	12
MUTUELLE	1
BILAN SANTE	1
PARCOURS SANTE /SALLE DE SPORT	4
PROGRAMME SANTE (FRUIT, STOP SMOKING, SPORT, REUNION HYGIENE DE VIE...)	4
SALLE DETENTE BILLARDS TV PSP3 ESPACES SIESTES	2
GPRH	6
TRANSPORT	3
PROCESS ERGONOMIQUES	2
DEVELOPPER LA COMMUNICATION RH SUR LES ACTIONS MENEES/ POSTES OUVERTS	1
AU NIVEAU DES RELATIONS HUMAINES	24
SOUTIEN SOCIAL	24
SOUTIEN SOCIAL	2
REUNION ENCADRANTS	3
REUNION DE SERVICE ET INTERSERVICE/ECOUTE RECIPROQUE	4
TCHATS AVEC LES DIRECTEURS	2
REUNION GENERALE (STRATEGIE, RESULTAT...)	2
DIALOGUE SOCIAL	4
MEDIATION EXTERNE	1
ACCES A L INFORMATION BUSINESS ET UTILE VIE COURANTE (BORNE)	1
AMBIANCE / CONVIVIALITE/ RELATIONS INTER INDIVIDUELLES	5
TOTAL	171

Annexe 7 : Présentation des sociétés interviewées

ENTREPRISE	SECTEUR	EFFECTIF	VALEUR	PERFORMANCE	BEST PLACE TO WORK
EURODISNEY	Hôtellerie, Restauration, Tourisme	17000	Prise de risque, Qualité d'innovation, Ecologie, Courtoisie	Euro Disney continue à faire les frais de la crise économique avec des pertes en forte hausse et un chiffre d'affaires en baisse sur les six premiers mois de son exercice, conséquence d'une baisse de la fréquentation. Pour la période comprise entre octobre 2009 et mars 2010, la société de parcs de loisirs affiche une perte de 95,2 millions d'euros, en hausse de 32,4% par rapport à l'an dernier, sur un chiffre d'affaires de 519 millions, en baisse de 7%. http://dlrpress.over-blog.com/article-annonce-des-resultats-eurodisney-sca-du-1er-semester-2010-50243199.html	Pas de participation
INTERMARCHE	Grande distribution	10000	La charte Mousquetaires : adhérer pour agir, donner pour recevoir, informer pour continuer, promouvoir pour gagner, croire pour réussir	Les Mousquetaires clôturent l'année 2009 sur un chiffre d'affaires global de 34 milliards d'euros. Dans un contexte difficile notamment pour les activités non alimentaires, l'enseigne principale Intermarché a réalisé en France une progression de + 1,5 %. Au global sur le	Pas de participation

				<p>périmètre hors carburant et hors production industrielle (25 milliards d'euros), les Mousquetaires ont réalisé une progression de + 0,7 % et créé plus de 180.000 m² de surfaces nouvelles.http://cgt-intermarche.over-blog.com/article-les-resultats-2009-des-mousquetaires-456</p>	
NOVONORDISK	Leader mondial dans le traitement du diabète.	310	<p>Responsabilité des employés, Ambition, Engagement vis-à-vis des partenaires, Transparence et honnêteté, Ouverture au changement</p>	<p>Leader mondial du marché de l'insuline avec plus de 51% de part de marché en volume, le CA a progressé de 12% sur l'année 2009 pour atteindre 51 milliards de couronnes danoises, (2,7 milliards de dollars). Le résultat net du groupe progresse de 12 % à 10,7 milliards de couronnes, (579 millions de dollars). La dynamique du groupe a été soutenue par la forte progression des ventes mondiales d'insulines injectables modernes qui ont progressé de 24 % pour atteindre plus de 37% des ventes du groupe spécialisé dans le traitement du diabète. Le groupe maintient son objectif de progression annuel des ventes de 6 à 10% en 2010.www.pharmactua.com</p>	<p>2010 : 9^{ème} des entreprises de - de 500 salariés où il fait bon travailler et prix special de la reconnaissance</p> <p>2009: 21^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat de Bronze)</p>
MAC DONALD	Restauration rapide	12000	<p>Respect des salariés, Communication transparente, Travail d'équipe, Responsabilités</p>	<p>Numéro 1 de la restauration rapide au monde et en Europe, Mac Donald France contribue au résultat juste derrière les USA (2ème position)</p>	<p>2010: 3^{ème} des entreprises de + de 500 salariés où il fait bon travailler</p> <p>2009: 19^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat d'Argent)</p>

					2008: 13 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat d'Argent)
					2007: 10 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat d'Argent)
					2006: 8 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or)
					2005: 11 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler
					2004: 8 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler
MICROSOFT France	Intermédiaires du commerce en machines, équipements industriels, navires et avions	1400	Intégrité, Innovation, Passion	C'est le leader mondial du logiciel. Pour l'exercice 2009-2010, son chiffre d'affaires de 62.5 milliards de dollars a augmenté de 7% par rapport à l'année dernière et ses résultats (18.7Md\$) augmentent de 28% . LeMondInformatique.fr 23/07/10.	2010: 1 ^{ère} des entreprises de + de 500 salariés où il fait bon travailler
					2009: 3 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or)
					2008: 5 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or)
					2007: 8 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or)
					2006: 3 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or)
					2005: 5 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler
					2004: 2 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler
					2002: 1 ^{ère} du Top 20 des grandes entreprises
PEPSICO France	Agroalimentaire	460	Excellence, Transparence, Fun générer des résultats financiers sains tout en donnant en retour aux communautés que la société sert. Cela veut dire soutenir ses employés grâce à une culture de la diversité et de l'intégration qui	En 2009, Pepsico France est la 5 ^{ème} entreprise, en termes de croissance de chiffre d'affaire, dans le secteur des biens de consommation, 110 personnes ont été recrutées sur l'ensemble des départements. Le groupe américain	2010: 1 ^{ère} place des entreprises où il fait bon travailler - de 500 salariés
					2009: 8 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or)
					2008: 4 ^{ème} des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or)

			recrute et retient des talents de première catégorie.	génère un chiffre d'affaires de 43 milliards de dollars et environ 8 milliards de dollars de résultat opérationnel (www.PepsiCo.com). Il est présenté comme l'éternel numéro 2 mondial des boissons gazeuses après Coca Cola. Son slogan : la croissance avec du sens (Performance with Purpose);PepsiCo est classée à l'indice mondial de durabilité : Dow Jones (www.prnewswire.co.uk)	2007: 3ème des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or) 2006: 4ème des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or) 2005: 6ème des entreprises où il fait bon travailler 2004: 3ème des entreprises où il fait bon travailler
RENAULT	Industrie Manufacturière Automobile	121000	Le Groupe valorise l'esprit de liberté, assure la transparence de l'information et l'équité. Il se fixe un code de déontologie qui engage toute l'entreprise à adopter une conduite responsable.	Le constructeur français affiche un résultat net semestriel de 823 millions d'euros contre 2,71 milliards d'euros de pertes un an plus tôt. Le chiffre d'affaires est en hausse de 23% 18/10/2010. Pour Renault, les cliquotants passent au vert. Il y a un an, le constructeur français avait annoncé une perte nette de 2,712 milliards d'euros au premier semestre. Ce vendredi, il affiche un résultat net semestriel de 823 millions d'euros. Même constat pour ce qui est des marges opérationnelles. latribune.fr - 30/07/2010	2002: 19ème entreprise où il fait bon travailler
ALLOIN	Transports	3000	Respect, ambition, rigueur et esprit d'équipe sont les valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs	Le groupe Alloin a été racheté en 2009 par Kuehne et Nagel, le groupe suisse, n°1 mondial de la commission de transport. Après une croissance de 10% entre 2007 et 2008, le chiffre d'affaires a décliné de 8% en 2009, ainsi que le résultat net (- 14%). Le secteur de la messagerie	Pas de participation

				routière est particulièrement sinistré depuis plusieurs années (les marges atteignent au mieux 1%).Données Altares.	
WOLTERS KLUWER	Edition	1000	<p>Priorité au client : les clients sont au centre de tout ce que nous faisons. Innovation : nous créons des solutions audacieuses et tournées vers l'avenir. Responsabilité : nous sommes pleinement responsables de nos actions et de nos résultats. Loyauté : nous sommes directs, honnêtes, transparents et équitables. Création de valeur : nous créons de la valeur pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires. Esprit d'équipe</p>	<p>Le groupe affiche un bénéfice en hausse de 2%, un chiffre d'affaires stable.Le groupe a également précisé avoir refinancé 850 millions d'euros de dettes, grâce à un crédit de 600 millions d'euros et un placement privé de 250 millions d'euros.Au premier semestre, le groupe affiche un résultat opérationnel (Ebita), hors exceptionnel, de 328 millions d'euros, contre 320 millions d'euros l'année précédente.Le bénéfice du groupe a été soutenu par des réductions de coûts et une reprise de ses divisions santé et finance.Investir.fr 28/07/10</p>	<p>Pas de classement en France 2009 : classé 1er en Espagne</p>
DANONE	Agroalimentaire	80976	<p>Ouverture: curiosité, agilité, simplicité, enthousiasme: audace, passion, appétit Humanisme : partage, simplicité, respect des autres, proximité</p>	<p>Le groupe alimentaire français Danone a annoncé des résultats annuels 2009 en ligne avec ses objectifs et a confirmé ses perspectives pour 2010, en dépit d'une conjoncture qui devrait être "encore délicate".Pour 2009, Danone a enregistré une hausse de son bénéfice net de 3,7 % à 1,36 milliard d'euros. Son chiffre d'affaires est en baisse de 1,6 % à 14,98</p>	<p>2009: 7ème des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Or), Groupe Danone Siège</p> <p>2008: 22ème des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Bronze), Groupe Danone Siège et Danone France Produits Laitiers</p> <p>2007: 13ème des entreprises où il fait bon travailler (Lauréat Argent) Groupe Danone Siège</p>

				<p>milliards d'euros mais à données comparables, c'est-à-dire hors effets de change, celui-ci est en hausse de 3,2 %, selon le communiqué du groupe. De même, la marge opérationnelle courante (EBIT) de Danone a progressé de 61 points de base pour s'établir à 15,31 %. Cette amélioration des marges est due en partie à la baisse du prix des matières premières, et notamment du lait, ainsi qu'à "des gains d'efficacité et de productivité", a précisé le groupe. Le Point.fr 11/02/10</p>	<p>2005: 22ème des entreprises où il fait bon travailler. Danone SA</p>
SEPHORA	Distribution-Cosmétique	15000 dans le monde et 3810 en France	<p>Notre OBSESSION : le CLIENT. Nous nous fixons des OBJECTIFS AMBITIEUX. Une culture du RESULTAT mais aussi de la MANIERE de les atteindre. Nous encourageons les INITIATIVES. La RAPIDITE prime mais nous gardons le SENS DU DETAIL ... Nous PARTEGEONS les informations ! Nous faisons preuve de COURAGE managérial. Pour nous les CHANGEMENTS sont des OPPORTUNITES. Nous veillons au RESPECT de ces principes chaque jour Nous savons nous AMUSER en travaillant.</p>	<p>Pas d'information disponible à part celles sur le groupe LVMH auquel Sephora appartient.</p>	<p>Pas de participation</p>

Annexe 8 : Répartition des dispositifs de bien-être en %

DISPOSITIFS DE BIEN-ETRE EN PLACE SELON LES DRH INTERROGES	%
AU NIVEAU ORGANISATIONNEL	13%
CULTURE	8%
AUTONOMIE ET PARTICIPATION AUX DECISIONS	3%
CLARIFICATION DES ROLES	1%
CHARGE DE TRAVAIL	2%
AU NIVEAU DE LA POLITIQUE RH	73%
RECONNAISSANCE	2%
RESPECT /éviter incivilités agressions	2%
JUSTICE ORGANISATIONNELLE	34%
CONDITIONS DE TRAVAIL/ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	11%
CONCILIATION VIE PRIVEE VIE PROFESSIONNELLE	8%
PROMOUVOIR LA SANTE MENTALE ET PHYSIQUE	13%
GPRH	4%
AU NIVEAU DES RELATIONS HUMAINES	14%
SOUTIEN SOCIAL	14%
Total	100%

Annexe 9 : L'échelle de l'estime de soi de Likert

Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	1. Je me sens bien dans mon travail sur le tas.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	2. Dans l'ensemble, je m'entends bien avec les autres au travail.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	3. Je suis fier de ma capacité à faire face aux difficultés au travail.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	4. Quand je me sens mal à l'aise au travail, je sais comment le gérer.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	5. Je peux dire que d'autres personnes au travail sont heureux que je sois là.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	6. Je sais que je serai capable de faire face à travailler aussi longtemps que je veux.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	7. Je suis fier de ma relation avec mon superviseur au travail.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	8. Je suis persuadé que je peux gérer mon emploi sans l'aide constante.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	9. J'ai l'impression d'apporter une contribution utile au travail.
Fortement Pas d'accord	Un peu Pas d'accord	Un peu Accepter	Fortement Accepter	10. Je peux dire que mes collègues me respectent.

Annexe 10 : Les principes 4*4 de Microsoft France