

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

KEDGE BUSINESS SCHOOL

PROJET DE RECHERCHE

Présenté en vue d'obtenir

Master Programme Grande École

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Octave DUBOIS

Sous la direction de : **M. Arnaud LACAN**

Soutenu le 11 juillet 2019

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon tuteur de mémoire, Monsieur Arnaud LACAN qui a su m'aiguiller pendant ces 6 mois de recherche et de rédaction. Je le remercie pour sa disponibilité, pour son aide et sa rapidité de réponse. Ses conseils éclairés m'ont été d'une grande aide pour la réalisation de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier Monsieur François SILVA, qui, sans même le savoir, m'a beaucoup aidé dans cette étude théorique. Son cours sur les nouvelles pratiques du management auxquelles j'ai pu assister il y a maintenant 2 ans s'est révélé particulièrement intéressant pour pouvoir traiter ce sujet du bien-être et de la performance dans sa globalité. Il m'a permis de cadrer mon étude et m'a servi de fil rouge dans ma rédaction. J'ai pu également m'appuyer sur plusieurs de ses articles traitant du renouvellement des pratiques managériales.

Enfin, je tiens tout particulièrement à remercier Monsieur Manuel GRAGEZ, mon maître de stage chez Décathlon qui a su me laisser du temps libre pour pouvoir réaliser cette étude. Sans lui, il aurait été très difficile de pouvoir rendre mon travail dans les temps. Il a aussi su me conseiller avec sa vision terrain. Il m'a permis de rentrer dans cette entreprise où l'humain est centre de sa stratégie et (Silva & Lacan, 2015) où j'ai pu analyser de l'intérieur ce qu'était une vraie démarche de bien-être en entreprise.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont permis d'apporter des réponses à ce sujet et d'avancer dans mes recherches. Je remercie les personnes ayant répondu à mon questionnaire et celles que j'ai pu interviewer. Je remercie également les personnes m'ayant aidé dans la structuration et la correction de mon mémoire.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leur auteur et n'engagent en aucun cas KEDGE Business School et le Programme Grande Ecole

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Octave DUBOIS

RÉSUMÉ

Dans un contexte actuel où le stress est croissant et la productivité est un enjeu majeur, les entreprises ne prennent pas encore assez en compte le bien-être de leurs salariés.

Nous étudierons dans ce mémoire le lien entre le bien-être en entreprise et la performance. Dans une première partie théorique, nous commencerons par introduire le concept du travail et son évolution au fil de l'histoire. Ensuite nous détaillerons le concept de bien-être au sens global pour ensuite le rapprocher à l'entreprise en définissant le bien-être au travail et ses concepts reliés. Dans une troisième partie, nous déterminerons ce qu'est la performance de l'entreprise et comment le bien-être y contribue pour enfin donner des pistes de développement de démarches de « mieux-être ». C'est dans une deuxième partie que nous confronterons cette étude théorique aux réalités terrains au travers d'un questionnaire et d'interviews auprès de tout type de collaborateurs.

Mots clés : Bien-être, mieux-être, performance organisationnelle, collaboration, recherche d'efficience...

Table des matières

Remerciements.....	2
Table des matières.....	5
Introduction.....	7
1 - ETUDE THEORIQUE :	
LE LIEN ENTRE UNE POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	10
1.1 L'évolution de la notion de travail et des attentes des collaborateurs	11
1.1.1 Histoire et évolution de la notion de travail.....	11
1.1.2 Transformation de la société actuelle	13
1.1.2.1 Transformation digitale et arrivées des nouvelles technologies.....	14
1.1.2.2 La cohabitation des générations.....	16
1.1.2.3 La notion de travail se modernise.....	21
1.2 Le concept de bien-être au travail	24
1.2.1 Le bien-être et ses concepts reliés	25
1.2.2 Lien entre bien être et travail.....	28
1.2.3 La difficulté pour mesurer le bien-être	31
1.3 La performance en entreprise et le rôle de l'humain	36
1.3.1 Définition et rôle de l'entreprise	37
1.3.1.1 Définition de l'entreprise.....	37
1.3.1.2 Ses caractéristiques	38
1.3.1.3 Son rôle	40
1.3.2 La notion de performance	41
1.3.2.1 La performance financière.....	43
1.3.2.2 La performance économique et commerciale	43
1.3.2.3 La performance organisationnelle	44
1.3.2.4 La performance sociétale.....	44
1.3.2.5 La performance sociale.....	44
1.3.3 Le Bien-être, moteur de performance.....	46
1.3.3.1 L'homme est le noyau de l'entreprise	47
1.3.3.2 Répercussions du bien être sur la performance externe.....	49
1.3.3.3 Le mal-être, frein à la performance	49
1.4 Les clés d'une démarche de bien-être au travail	52
1.4.1 Nécessité de repenser l'organisation	53
1.4.2 Le nouveau rôle des managers.....	56
1.4.2.1 Le rôle de la direction	56
1.4.2.2 Le rôle du middle management	56
1.4.2.3 Le manager régulateur.....	57
1.4.2.4 Le rôle des Chiefs Happiness Officer.....	58
1.4.3 Les bonnes pratiques dans une démarche de « mieux être ».....	59
1.4.3.1 Avoir un projet commun	61
1.4.3.2 Se rassembler autour de valeurs	62
1.4.3.3 Répondre aux besoins fondamentaux	62
1.4.3.4 Favoriser l'autonomie	65
1.4.3.5 Être à l'écoute et développer les interactions	66
1.4.3.6 Connaitre et gérer les talents	67
1.4.3.7 Le rôle de chacun et la possibilité d'évoluer.....	67

2 - ETUDE TERRAIN :

DE QUELLE MANIERE LE BIEN-ÊTRE CONTRIBUE-T-IL A LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION.....	71
2.1 La démarche méthodologique.....	73
2.1.1 Étude quantitative.....	74
2.1.1.1 Création du questionnaire.....	74
2.1.1.2 Choix de l'échantillon et collecte des données.....	75
2.1.2 Étude qualitative.....	77
2.1.2.1 Création du guide d'entretien.....	77
2.1.2.2 Profil des personnes interrogés.....	77
2.1.2.3 Déroulé de l'entretien.....	80
2.1.3 Limite dans le choix de l'échantillon et de la méthode.....	80
2.2 Résultats de l'étude.....	82
2.2.1 Présentation et discussion des résultats.....	82
2.2.1.1 Résultats de l'étude quantitative.....	82
2.2.1.1.1 Vision globale du travail.....	82
2.2.1.1.2 L'entreprise et la performance.....	86
2.2.1.1.3 Leur état au travail.....	88
2.2.1.1.4 La relation avec leur manager.....	90
2.2.1.1.5 La relation avec leurs collègues.....	92
2.2.1.1.6 Leur espace de travail.....	94
2.2.1.1.7 Le degré d'appartenance.....	95
2.2.1.1.8 Les résultats positifs.....	96
2.2.1.1.9 Les résultats négatifs.....	96
2.2.1.1.10 Conclusion de l'étude quantitative.....	97
2.2.1.2 Poursuite avec les interviews qualitatifs.....	98
2.2.1.2.1 La vision d'un chef d'entreprise dans une TPE.....	98
2.2.1.2.2 La vision d'un cadre en télétravail.....	99
2.2.1.2.3 La vision d'un chef de projet chez Décathlon.....	102
2.2.1.2.4 La vision d'un vendeur chez Décathlon.....	103
2.3 Lien entre la théorie et les résultats observés.....	104
2.3.1 Pourquoi œuvrer pour le bien-être.....	104
2.3.2 La performance augmentée par la démarche de mieux-être.....	106
2.3.2.1 Le bien-être favorise l'engagement et la mobilisation du salarié.....	107
1.1.1.1 Le bien-être vecteur d'innovation au sein de l'entreprise.....	108
1.1.1.2 La coopération et la notion de groupe.....	108
Réflexions, conclusion et ouverture.....	110
Bibliographie.....	114
Table des annexes.....	118

Introduction

Dans un contexte où le stress au travail est croissant, mais où le bien-être des employés est également de plus en plus recherché, et surtout dans une situation où la productivité au travail est un enjeu majeur, les problématiques liées à l'épanouissement des employés semblent extrêmement intéressantes.

Le lien entre le bien-être au travail et la performance économique fait l'objet de nombreux débats depuis maintenant quelques années. Les chiffres parlent d'eux même : « Les salariés heureux sont deux fois moins malades, six fois moins absents, neuf fois plus loyaux, 31% plus productifs et 55% plus créatifs »¹

A l'époque actuelle, nous sommes de plus en plus attentifs à notre santé, à notre qualité de vie et à notre épanouissement personnel. L'émergence de la postmodernité et son florilège de valeurs nouvelles a bouleversé le modèle de l'entreprise actuel. En plus de générer de la valeur en satisfaisant ses clients, elle doit aujourd'hui prendre en compte le désir de ses collaborateurs qui participent essentiellement à son succès. Oui, nous ne parlons plus de salariés mais de collaborateurs. Le salarié faisant référence au concept de subordination, il n'a plus sa place dans l'entreprise moderne. C'est un concept que l'on retrouve notamment dans les entreprises libérées où l'on considère chacun comme son propre manager.

La digitalisation et la mondialisation oblige les organisations à constamment s'adapter à ce monde qui change. Les entreprises doivent faire face aux demandes d'une nouvelle génération qui est en quête de sens et de plaisir dans leur travail. Nous sommes envahis par de nouveaux outils et au-delà de l'information qu'ils génèrent, notre société a subi des transformations et beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que nous nous trouvons dans une ère de transition, entre la modernité et la postmodernité. 70% des salariés étaient sans diplôme en 1980 et aujourd'hui nous comptons plus de 60% de diplômés. Nous sommes passé d'une société portée sur l'individu au collectif, de l'obéissance à la confiance.

Cette question centrale du bien-être est un véritable sujet de société. Des pays comme le Bhoutan refuse "la dictature du produit intérieur brut (PIB)" et de la croissance économique à tout prix, en proposant un nouvel indicateur de richesse : le bonheur national brut (BNB). En ce qui

¹ https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/la-melodie-du-bonheur-dans-l-entreprise_1851724.html

concerne les entreprises, le bien-être au travail est devenu un enjeu majeur aujourd'hui. Les sociologues, les psychologues du travail et les experts en gestion des ressources humaines sont de plus en plus nombreux à traiter ce sujet. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : un collaborateur heureux est un collaborateur 6 fois moins absent et 2 fois moins malade. Pourtant, il est toujours plus facile d'évaluer le coût du mal-être plutôt que d'essayer de mesurer l'impact d'une politique de bien-être. De nouvelles pratiques managériales font leur apparition, plaçant l'employé au centre du débat. Nous pouvons même voir l'émergence d'happiness officer dans certaines entreprises qui ont pour rôle de rendre les collaborateurs plus heureux. Ainsi le rôle de l'humain devient de plus en plus central.

Du côté des collaborateurs, la digitalisation a permis d'ouvrir leur vision sur le monde et de pouvoir comparer et aborder le travail d'une manière totalement différente. Leurs attentes ne sont plus les mêmes qu'avant. Nous sommes dans une ère de changement avec une modification des comportements et du désir des collaborateurs. Nous pouvons voir que la frontière entre vie professionnelle et personnelle a tendance à être de plus en plus fine. Nous passons une grande partie de notre vie sur notre lieu de travail. Il est donc important que ce soit un environnement plaisant, aussi bien pour les employeurs que pour leurs employés. Aussi naturellement qu'une organisation est en recherche de performance, l'homme cherche à être heureux et à prendre plaisir au sein de son travail. Parce qu'un salarié épanoui est un salarié performant, promouvoir le bien-être au travail est une stratégie gagnant-gagnant que cultivent de plus en plus d'entreprises. Le succès d'une entreprise est intimement lié à la satisfaction professionnelle de ses employés. Un environnement professionnel où les employés se sentent valorisés, protégés, impliqués et écoutés, est propice au bien-être.

Le manager doit chercher à optimiser l'ensemble des leviers qui conduisent à la performance de son équipe ; le bien-être au travail fait partie intégrante de ces leviers. Ainsi les organisations doivent s'adapter en proposant de nouveaux modes de fonctionnement, passant par de nouvelles pratiques managériales. La principale difficulté réside dans le fait d'accepter le changement : les attentes des collaborateurs sont différentes et les entreprises doivent s'adapter pour rester performantes. Elles ne peuvent pas aujourd'hui imaginer évoluer sans prendre en compte ces nouvelles attentes.

Dans un contexte pareil, il est intéressant de s'interroger sur cette question de bien-être et d'analyser le lien de ce concept avec celui de la performance de l'entreprise. Nous allons étudier tout au long de ce mémoire universitaire de quelle manière le bien-être au travail est un levier de performance organisationnelle.

Aussi naturellement qu'une entreprise est en recherche de performance, l'homme est quant à lui dans une quête de bien-être et d'épanouissement dans son travail. De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

De nombreuses études tendent à prouver qu'il existe un lien entre ces deux concepts et que promouvoir le bien-être dans les organisations, assure leur rentabilité et leur pérennité. Pour répondre à cette problématique, nous commencerons par une étude des différents thèmes liés à ce sujet.

En effet, le thème du bien-être au travail est tellement large qu'il est primordial de bien cadrer ce sujet en abordant les nombreux concepts qu'il implique. Avant de rentrer dans le vif du sujet, à savoir, le concept du bien-être au travail et la notion de performance, il est intéressant de commencer par replacer la notion de travail dans son histoire et de voir comment celui-ci a évolué au fil du temps. Nous étudierons dans cette première partie théorique les différentes transformations qu'a subi l'entreprise pour ensuite nous pencher sur les nouvelles attentes des collaborateurs. Puis, nous analyserons le concept du bien-être et tout ce qu'il implique. Nous aborderons dans une troisième partie le rôle de l'entreprise et la notion de performance. L'entreprise est une entité particulière qu'il est important de bien définir, ce que nous ferons, pour ensuite pouvoir aborder la notion de performance et enfin nous étudierons au travers de nos lectures académiques, le rapport entre la performance et le bien-être. Enfin, après avoir démontré le lien entre ces 2 concepts, nous nous intéresserons aux conditions nécessaires à mettre en place pour développer une démarche de bien-être en entreprise, c'est-à-dire les comportements à adopter aussi bien du côté du collaborateur que de l'entreprise qui sont propices au « mieux-être » au travail. Nous verrons que de nombreux leviers sont à leur disposition pour créer une certaine qualité de vie au travail.

Après avoir exposé le cadre théorique de notre recherche et les différentes réponses qui en découlent, nous le confronterons aux réalités terrain. L'objectif étant de pouvoir apporter un ressenti sur le quotidien organisationnel des collaborateurs. C'est-à-dire que nous étudierons avec l'aide de questionnaires et d'interviews, quel impact une politique de bien-être a sur l'entreprise. Sans avoir la prétention d'offrir des réponses nouvelles, cette étude permettra de venir compléter nos recherches sur le lien entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Nous mêlerons une étude quantitative à des interviews pour avoir la vision la plus large et précise possible. Enfin, nous analyserons les résultats et discuterons d'un éventuel lien entre la première partie théorique et la réalité du terrain. Nous terminerons sur les préconisations à apporter à ce sujet et conclurons sur les voies de recherches futures.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

PARTIE 1 :

1 - ETUDE THEORIQUE :

LE LIEN ENTRE UNE POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

1.1 L'évolution de la notion de travail et des attentes des collaborateurs

Avant de rentrer dans le vif du sujet, à savoir, le concept du bien-être au travail et la notion de performance, il est intéressant de commencer par replacer la notion de travail dans son histoire et de voir comment celui-ci a évolué au fil du temps. Nous nous intéresserons dans cette première partie à la nature même du travail, pour ensuite mettre en avant la transformation actuelle que subit notre société.

1.1.1 Histoire et évolution de la notion de travail

Aujourd'hui, travailler au sens économique du terme, c'est utiliser ses capacités intellectuelles ou physiques en échange d'une rémunération. C'est une activité humaine qui permet de produire des biens et services. Ce sens du travail est celui que nous connaissons mais il n'a pas toujours été de la sorte. L'étymologie du mot travail viendrait du latin « trépalium » qui désigne un instrument de torture. Cette hypothèse permet de conforter l'idée selon laquelle le travail était au départ une souffrance, voire un supplice. Il est vrai que jusqu'au XVII^e siècle, le travail était perçu comme une besogne servile, nécessaire pour survivre. Il était réservé à une classe pauvre et aux esclaves qui n'avaient pas le choix. Les hommes importants, les nobles ou les hommes d'église, se faisaient honneur de ne pas travailler. Dans une société principalement agricole et artisanale, il y avait d'un côté les ouvriers qualifiés ayant une réelle identité professionnelle et une reconnaissance permise grâce à leurs compétences et leur savoir-faire, transmis de père en fils. De l'autre côté, les emplois non-qualifiés, une main d'œuvre peu chère et reléguée aux tâches subalternes, représentant la majorité de la population.

L'essor des relations marchandes, la révolution industrielle et commerciale et les bouleversements économiques et sociaux vont marquer le passage à une nouvelle ère. Avec la révolution de l'énergie et des techniques, la démocratisation des transports et des moyens de communication, le travail a pris une nouvelle forme. Cette ère marque la naissance des grandes entreprises avec notamment l'intégration et la concentration dans un même lieu des forces productives. Le salariat va ensuite se généraliser au travers de contrats juridiques qui vont lier le travailleur à son employeur. On ne va plus parler de métier mais de classe sociale. La révolution industrielle va marquer le début de notre société de consommation avec la production en masse standardisée.

Jusqu'au début des années 1900, nous connaissons une division horizontale du travail importante car celui-ci est décomposé, découpé par tâche. Cette segmentation des fonctions permet de standardiser le travail. C'est la période du taylorisme qui se définit par le travail à la chaîne,

où la force physique et l'activité manuelle dominant, avec une recherche permanente de gain de productivité : essayer de trouver le rapport optimal entre la production de biens et les ressources mises en œuvre. La société est principalement industrielle avec un contrôle permanent : maîtrise du temps, des méthodes et des résultats avec un conflit travail/capital entre la main d'œuvre et les propriétaires. (Pigenet, 2002). Concernant la division verticale du travail, les rapports hiérarchiques s'établissent entre le chef et les ouvriers par un pouvoir autoritaire. L'éthymologie de « chef » signifiant « la tête », représente bien cette relation hiérarchique entre le chef d'un côté et les « bras », les « muscles » de l'autre. La distribution du travail se faisait par une transmission d'ordres et la définition stricte des tâches permettant au premier de pouvoir mieux contrôler les seconds. La répétition continue d'un même geste, entraîne la déqualification du travail. Chacun cherche à optimiser le facteur humain en séparant acteur, activité et action toujours dans une optique de gain de productivité.

C'est à la suite de la crise de 1929 que des nouvelles formes d'organisations vont voir le jour et adopteront des structures de type plus coopérative. Les individus seront regroupés entre eux et le groupe deviendra une valeur. Le rôle du dirigeant, du chef, va lui aussi évoluer dans un basculement vers plus d'horizontalité. Les ouvriers se verront confier des tâches enrichies et la coordination des hommes reposera davantage sur la confiance que sur l'autorité. Le chef deviendra un guide qui anime, informe et oriente son équipe.

C'est en 1936, dans un contexte économique de crise, que le gouvernement français votera une série de réformes dont 2 marqueront le début d'une nouvelle ère pour le travail : la semaine de 40 heures et les deux semaines de congés payés pour tous les salariés. Le travail est maintenant codifié et le gouvernement commence à prendre en compte les attentes des salariés. S'en suit plusieurs réformes sociales pour mieux protéger les travailleurs comme l'arrivée du SMIG en 1950 puis l'assurance chômage en 1958.

Le travail tendra peu à peu à s'intellectualiser, passant d'une économie principalement concentrée sur le primaire et le secondaire, vers une société des services. L'autonomie, la responsabilité et la polyvalence seront les capacités requises pour s'inscrire dans ces dynamiques de travail.

Ainsi, historiquement le travail était un moyen de subvenir aux besoins vitaux, il s'inscrivait dans un système de croyances et de respect de l'autorité et correspondait à une obligation envers la société. En l'espace d'un siècle, le monde du travail s'est métamorphosé. Un siècle marqué par les luttes entre travailleurs et employeurs, l'évolution économique et ses grandes crises, la transformation du rôle de l'état. Le XXème siècle a généré le salariat tel qu'on le connaît

aujourd'hui : avec la création du droit du travail, le droit à la retraite, la protection sociale. En parallèle du développement des valeurs individuelles, le travail s'est transformé pour devenir un besoin de sécurité et de revenu. Aujourd'hui, il tend à devenir un moyen d'exister via un statut. (Baudelot et Gollac, 2002). La sécurité économique dans les pays riches n'étant plus une priorité, la qualité de vie et le bien être devenant des valeurs majeures, le travail prend aujourd'hui un nouveau virage.

1.1.2 Transformation de la société actuelle

Les modes de travail ont radicalement changé depuis ces 30 dernières années pour des raisons diverses : culturelles, sociétales mais également technologiques.

Après l'ère industrielle avec l'économie de masse, l'invention des grandes entreprises, l'invention des process, la division du travail, ces 30 dernières années marquent le passage à la numérisation.

La productivité des entreprises était autrefois mesurée sur notre capacité à produire plus, à faire des économies d'échelle dans un monde relativement stable et prédictible alors qu'aujourd'hui, dans un monde de sur-abondance de l'information, tout va extrêmement vite. La performance ne se mesurant plus dans le « plus » mais dans le « mieux ». Les personnes sont beaucoup plus mobiles, disposant de différents modes de communication direct et sont sans cesse interconnectées. Elles sont dans une démarche beaucoup plus collaborative et sont habituées à travailler avec plusieurs personnes, passant d'une structure très pyramidale, à des relations beaucoup plus horizontales. Ce qui se passe à l'échelle de la société affecte l'ensemble de ses composantes. Les entreprises étant aujourd'hui au centre, elles sont donc dépendantes de ces mutations.

Beaucoup d'historiens, d'économistes ou même des chefs d'entreprises s'accordent à dire que nous nous trouvons dans une période charnière entre ruptures et continuités.

En l'espace d'une vingtaine d'années, le monde a connu un énorme basculement. Dans les années 90, nous étions encore dans un monde libéral, dans lequel 2 grands blocs s'affrontaient : l'URSS communiste et le bloc capitaliste avec les États-Unis comme leader. La chute du communisme en 1991 peut marquer l'avènement du capitalisme. Le PIB de la Chine à cette époque était égal à celui de l'Italie. C'était le début de l'ère informatique avec IBM qui commençait à proposer des solutions grand public. La mondialisation a permis à notre économie d'être globale et a ouvert les marchés, créant de nouvelles formes de concurrence. Nous verrons dans cette partie que plusieurs facteurs ont engendré ces mutations. Tout d'abord, l'avènement d'Internet et des Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications. En parallèle, la génération Y et la génération Z naissent dans cette période charnière, aspirant à de nouvelles attentes

concernant leur avenir professionnel et leur vie personnelle. Pour terminer sur la notion du travail et voir comment celui-ci s'est modernisé en l'espace de 30 ans. Cela nous permettra d'avoir fait le tour de cette notion pour entamer la partie suivante sur le bien-être en entreprise.

1.1.2.1 Transformation digitale et arrivées des nouvelles technologies

Les NTIC, acronyme pour les Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications sont apparues au cours de ces trente dernières années, à l'issue de la fusion des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et des technologies de numérisation de l'information, en particulier de l'information audiovisuelle.

Internet est au centre de ces nouvelles technologies. Développé au départ par les militaires, son utilisation par le grand public remonte aux années 90. Il est aujourd'hui un outil informatique indispensable dans notre travail. Il est même difficile de s'imaginer comment faisaient les entreprises avant. Il a radicalement changé notre manière de penser, de travailler, de communiquer... etc. Le web nous permet de naviguer sur internet et donne accès au monde entier d'un simple clic en temps réel. Il permet de travailler en réseau, d'échanger par mail, obtenir des informations de manière très rapide sans bouger de son bureau. L'évolution des NTIC a clairement affecté tous les environnements dans lesquels nous évoluons. Leur démocratisation dans nos sociétés a ainsi généré une multitude de nouvelles possibilités. Ces technologies ont permis à l'entreprise et aux personnes, une meilleure communication ; autant interne (circulation de l'information via intranet, vidéos conférence etc.) qu'externe, en diffusant l'information au public par le biais de nouveaux moyens de communication. Le partage des données s'impose peu à peu du fait de leur diffusion rapide. Aujourd'hui la circulation de l'information est quasi instantanée grâce à internet, des tchats mais surtout par le développement des smartphones, permettant de rester connecté en permanence. Ces nouvelles technologies se trouvent partout, aussi bien dans nos vies professionnelles, que personnelles.

Les outils numériques ont permis d'automatiser et d'optimiser un certain nombre de tâches, notamment celles très répétitives, permettant ainsi de dégager du temps pour d'autres, donnant lieu à plus de créativité et d'innovation au sein de l'entreprise.

Les NTIC ont transformé le travail concret de beaucoup de gens. Forcément, les méthodes de travail deviennent de plus en plus digitales et génèrent de plus en plus de données. La transformation digitale a créé de nouvelles sources de valeur comme par exemple les DATA (données, informations, connaissances) qui sont au centre de l'économie d'aujourd'hui. Cette révolution de la communication s'accélère du fait de la déferlante électronique qui offre de nouveau moyen

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

de communication : vidéos, webcast, blog, wiki, intranets interactifs, travail collaboratif, réseaux sociaux.

Le premier avantage des NTIC sur l'entreprise a été l'optimisation de la réactivité de l'entreprise, car à travers ces outils de communication, c'est à tout moment et partout qu'elle peut accéder aux informations.

Le second avantage est la mise en avant de la relation avec la clientèle et même avec leurs collaborateurs, étant donné que ces outils de communications sont particulièrement porteurs, sans pour autant être trop onéreux.

En nous permettant d'accélérer le traitement des données, les NTIC offrent de nouveaux moyens de produire, de diffuser le savoir et semblent devoir modifier en profondeur la structure et la vie de l'entreprise. Les nouvelles techniques et énergies permettent alors d'effectuer des gains de productivité considérables

Au niveau du système d'information, les NTIC ont permis une hausse de la productivité du travail avec la saisie de l'information, engendrant une baisse des coûts. Elles ont aussi permis une délocalisation de la production (comme par exemple avec les SAV, les centres d'appels). Elles permettent une meilleure connaissance de l'environnement et donc améliore l'efficacité de la prise de décision.

Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel, elles ont permis plus d'horizontalité dans nos organisations avec une hiérarchie moins importante. Le partage de l'information de manière direct entre les différents acteurs de l'entreprise est facilité. De plus, la transparence, la cohérence des messages communiqués (en interne et en externe) sont essentielles car désormais chacun peut partager ses opinions. De ce fait on observe peu à peu un décloisonnement et un rapprochement entre la communication interne et externe.

Au niveau commercial, le commerce électronique représente un « nouveau » circuit de production incontournable. Il permet de baisser les coûts d'approvisionnement, de développer des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs.

Les nouvelles technologies, malgré de multiples intérêts, ont aussi amené avec elles, des effets néfastes. Elles sont une nouvelle source de stress, l'ultra connexion ne permet plus de réfléchir et certains employés ont l'impression de devenir des robots. D'autres, ont beaucoup de mal à couper avec leur travail. En permanence connectés, ils vivent avec leurs outils de travail (smartphone, ordinateur...). De ce fait, en plus de travail, pendant les heures de bureau, les employés

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

sont amenés à travailler chez eux avec toutes les problématiques que cela implique : anxiété, stress... Les NTIC ont « flouté » la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Nous ne sommes qu'aux prémices d'une nouvelle ère au niveau technologique, car beaucoup de projets, comme notamment l'intelligence artificielle, la technologie du Big DATA, la robotisation...etc auront un impact d'autant plus important sur le monde du travail. La numérisation va nous faire basculer dans un nouveau système technique.

Nous entrons dans la postmodernité, nous confrontant à de nouveaux défis. Ceux d'un monde fini aux ressources limitées qui constituent de fait des biens communs que nous devons gérer à travers une gouvernance par les parties prenantes [Ostrom, 1990].

Nous devons nous appuyer sur des techniques et des méthodes nouvelles qui n'ont plus rien à voir avec celles qui étaient encore en cours il y a peu et donner aux équipes le sens de cette mue. C'est la première mission du manager dans l'ère de l'après modernité.

Les NTIC peuvent rendre possible des modes d'organisation totalement nouveaux, fondés sur l'innovation, la compétence collective, le partage et la capitalisation du savoir, la responsabilité et la réactivité. En effet les NTIC modifient profondément les façons de travailler et nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences. Les collaborateurs doivent faire face et s'adapter à ce changement. Certains y arrivent mieux que d'autres, cela fait partie des enjeux générationnels. Ce qui va nous amener à parler des différentes générations, avec un focus sur les générations X, Y et Z. Trois générations qui cohabitent ensemble dans nos entreprises et qui ont une relation au travail assez différentes.

1.1.2.2 La cohabitation des générations

***"Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante."
George Orwell, Écrivain***

Les attentes des collaborateurs ne sont plus les mêmes que celle que nous pouvions avoir dans les années 60, beaucoup de choses ont changé. Lorsque l'on analyse les observations des sociologues, on s'aperçoit que nous sommes à un moment de basculement de valeurs, aboutissant à d'importantes modifications des comportements en entreprise. Qui n'a jamais entendu parler de génération X, Y, Z ? Comment parler de travail sans parler de génération ?

Aujourd'hui cette notion de génération est au cœur de tous les débats. Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, chaque génération a droit à son appellation et ses caractéristiques

particulières. Les caractéristiques sociales uniques des générations sont clairement illustrées dans la littérature. La théorie générationnelle a été définie par Strauss et Howe (1992) en distinguant les Vétérans (nés dans les années 1920-1945), les Baby-Boomers (1946-1964), la génération X (1965-1980) et la génération Y (1981-2000).

Kupperschmidt (2000) définit la génération comme un groupe d'individus nés aux mêmes périodes et qui, de ce fait, partagent les mêmes expériences d'événements historiques. Le fait de grandir pendant la même période, amène à partager un même macro-niveau de socialisation, les mêmes expériences en rapport avec l'économie, la politique et l'actualité. Ces expériences communes se manifestent dans la formation des opinions et des valeurs communes pour une génération. En outre, comme ces expériences sont fondamentalement différentes d'une tranche de génération à l'autre, les générations auront des repères et des perceptions différentes (Noble, Schewe, 2003 ; d'Amato, Herzfeldt, 2008). Ces caractéristiques communes peuvent influencer les attitudes d'une génération envers les organisations, les valeurs du travail, l'esprit d'entreprise et les choix managériaux

Il est intéressant de décrire ces différentes générations aux aspirations différentes qui peuvent aujourd'hui cohabiter dans la même entreprise. Nous nous attarderons sur chaque génération et nous essaierons de mettre en avant leurs caractéristiques particulières pour ensuite essayer d'étudier ce qui les rapproche car contrairement à ce que l'on peut entendre, ces générations ne sont pas fondamentalement opposées.

Les baby-boomers

Commençons par le commencement : les baby-boomers. Sans doute la catégorie la plus connue. Elle correspond à la vague de naissance qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale et s'étend jusqu'aux années 60. Les enfants du baby-boom furent les adolescents puis les jeunes gens de la France au cœur des Trente Glorieuses, à l'époque en pleine mutation. Auparavant, aucune génération n'avait jamais connu une métamorphose aussi rapide. En pleine période d'après-guerre et de reconstruction, cette génération a grandi en plein essor économique, période de grande croissance, d'essor du capitalisme quasiment dépourvue de chômage. (Sirinelli, 2003/2 (n° 626)). Elle avait devant elle de nombreux choix de vie, avec un marché du travail florissant et des possibilités d'emplois exceptionnelles. Leurs jeunes années, pendant lesquelles ils se forgèrent une personnalité, ont été influencées par l'instabilité politique et de grands changements sociaux. Les baby-boomers sont convaincus que le succès et la réussite demandent des sacrifices et un travail dur. Ils sont très loyaux envers les organisations (Jorgensen, 2003). Cette génération vit pour le travail et travaille pour vivre. Leur valorisation sociale est

directement liée à leur carrière et beaucoup avaient pour mot d'ordre les perspectives d'évolution. Ils étaient très fidèles à leur entreprise qu'ils considéraient comme une famille, avec un respect très fort pour l'autorité et la hiérarchie. Plutôt idéalistes, ils voulaient changer le monde qui leur était ouvert et criaient à la liberté, comme par exemple durant mai 68. Comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, ils sont les instigateurs des réformes sociales et connaissent les premiers congés payés.

La génération X

Nés entre 1967 et 1976, ils sont les enfants des baby-boomers. La génération X, souvent décrite comme manquant d'identité propre d'où le qualificatif « X », est née à la fin des 30 glorieuses et au début des 20 piteuses. Période de transition sociale : du déclin de l'impérialisme colonial à la chute du mur de Berlin. Cette génération est parfois appelée « génération sacrifiée ». Dans un contexte de grosse crise pétrolière qui s'est étendue à l'économie globale, elle est souvent présentée comme désabusée car prise en sandwich entre les baby-boomers et les générations qui ont pu profiter des NTIC, comme l'analyse le sociologue Christian Baudelot. Les X ont donc vécu dans des milieux familiaux où les deux parents étaient sur un marché du travail florissant, et en ont en quelque sorte subi les conséquences (Saba, 2009). Ils sont arrivés dans les années 90 sur un marché de l'emploi totalement sinistré, où le contrat à durée déterminée (CDD), les emplois jeunes et les stages ont rythmé leur début de carrière. Les X n'ont eu d'autre choix que d'accepter les exigences du marché du travail sans remettre en cause les codes de l'entreprise (Delaye, 2013).

Contrairement à la génération des baby-boomers, cette génération a vécu un creux de vague au niveau professionnel, trouvant difficilement des emplois stables et bien rémunérés, d'où une attitude égocentrique et sarcastique. Cependant, leur niveau d'implication dans une organisation et leurs attitudes envers le travail sont influencés par l'expérience de leurs parents. Ainsi que par le prix élevé en termes de stress, problèmes familiaux et de santé qu'ils ont dû payer pour atteindre le succès. C'est pour ces raisons qu'ils privilégient l'équilibre personnel et familial par rapport au travail (Eisner, 2005 ; Sutton Bell, Narz, 2007).

L'expérience de leurs parents les a rendus peu loyaux envers les employeurs. Ils mettent leurs expertises et leurs compétences au profit des employeurs, qui répondent au mieux à leurs besoins, notamment en termes de respect de l'équilibre travail-famille, le travail n'étant pas leur première priorité. De ce fait, ils ne veulent pas se sacrifier pour un employeur et sont enclins à en changer souvent (Sutton Bell, Narz, 2007 ; Szamosi, 2006 ; Khor, Mapunda, 2014)

Autonomes, optimistes et confiants, ils valorisent l'éducation, l'indépendance et la famille plus que le travail (Gentry et al., 2011). Ils voient le travail comme une clé d'épanouissement et d'ouverture au changement. Le salaire n'étant pas leur moteur principal, ils sont définis comme aimant les défis, ayant besoin d'apprendre et de se développer. Les personnes issues de cette génération sont prêtes à travailler, dans la mesure où leurs efforts sont appréciés et reconnus. Habités à chercher des solutions aux problèmes, ils font preuve d'indépendance et de créativité.

La génération Y

Concernant la Génération Y appelée aussi « Digital natives » ou « E-generation », elle fait référence aux individus nés au début des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990. La particularité de cette génération c'est sa naissance à l'ère d'Internet et des NTIC. Cette population a grandi avec les nouveaux médias et s'est habituée aux innovations permanentes. Elle sait exploiter les nouvelles technologies de manière créative et surprenante et a grandi avec les médias : télévision, téléphone, Internet. L'hyperconsommation va la rendre individualiste avec des valeurs axées sur le matériel. (Yao, 2011/2 (n° 40). Les Digital Natives ont donc une très grande aisance avec la technologie et les ordinateurs. Ils s'accommodent aussi très bien dans des environnements d'urgence et sont multifonctionnels et multitâches. Elle est la première génération à avoir grandi avec des innovations technologiques constantes et à les avoir introduites dans la vie quotidienne (Internet, emails, portables, skype, réseaux sociaux, Facebook, Twitter, etc.) (Tapscott, 2008, Ollivier, Tanguy, 2008).

Influencés par leurs parents friands d'éducation, les représentants de cette génération croient que l'éducation demeure la clé essentielle du succès et sont prédisposés à étudier tout au long de leurs vies (Khor, Mapunda, 2014). Contrairement à la génération X, ils n'ont pas eu à subir la menace d'apocalypse de la guerre froide et n'ont pas connu le monde sans le SIDA. Elle a peu de modèles auxquels s'identifier et va être de nature plutôt rebelle face à l'autorité. Confiants et optimistes, les « Y » souhaitent travailler moins mais mieux, dans l'optique de trouver un équilibre entre travail/famille/loisir . . Ils ne vivent pas pour travailler mais plutôt travaillent pour vivre car le travail permet d'accéder à la consommation et aux loisirs (Roberts 2005 ; McDougale, Greenspan, Handy, 2011). Exposés à plusieurs styles de vie et de cultures, et ce dès leur jeune âge, ils respectent les diversités ethniques, sexuelles et religieuses. Les Y recherchent la performance et l'efficacité. La dimension collective étant importante pour eux, ils favorisent les interactions sociales et les réseaux. Ils sont continuellement en quête de nouvelles idées, de changement, d'innovation.

Pour cette génération, une bonne éthique de travail comprend une semaine de travail de 36 heures alors que pour les Baby-Boomers, elle se résumait à 60 – 70 heures de travail par semaine (Sheahan 2005 ; Sayers 2006). Globalement, on peut dire qu'ils sont plus loyaux à leur style de vie qu'à leur travail, et ne veulent pas sacrifier leur vie privée pour satisfaire leur ambition professionnelle (Brillet, Coutelle et Hulin, 2012). Souvent considérée comme déloyale vis-à-vis de l'entreprise car opportuniste et prête à changer si meilleur offreur se présente, elle cherche à avoir des conditions de travail plus flexibles et une situation plus stable que la génération X (Smola, Sutton, 2002).

Génération Z

Dernière génération en date par les sociologues, la génération Z correspond à toutes les personnes nées après les années 2000. Génération du lecteur MP3, elle a grandi avec les nouvelles technologies en main. Proche de la génération Y dans leurs attentes, cette génération a grandi avec cette peur du terrorisme. Il existe encore trop peu d'informations sur cette génération pour pouvoir la caractériser de manière précise. Dans le cadre de ce mémoire, cette génération ne va pas non plus nous être très utile car elle n'est pas encore sur le marché du travail.

Comme nous avons pu le voir, ces 4 générations de l'après-guerre ont grandi dans des contextes relativement différents et ne réfléchissent pas de la même manière. Les jeunes générations recherchent plus d'autonomie en plaçant le plaisir avant le travail ce qui les rend moins fidèle à un métier. Plus curieuse que les générations précédentes, elles ont soif de découverte, de trouver du sens dans leur travail et cherchent à avoir un impact dans leur vie professionnelle. Elles recherchent du sens, tout en étant cohérent avec ses propres valeurs, l'éthique devenant de plus en plus important à leurs yeux, leur attachement à l'entreprise est moindre, compte tenu du contexte économique de précarisation. Ils n'ont pas peur de changer plusieurs fois de métier ou d'entreprise si cela leur permet de progresser et d'avoir de nouveaux challenges.

L'idée que les nouvelles générations (X et Y) diffèrent des autres, notamment des baby-boomers, est souvent mise en avant (Smola et Sutton, 2002). La conception du travail, l'importance accordée aux préoccupations sociales et environnementales ainsi que l'harmonisation du travail avec la vie personnelle, sont autant de caractéristiques qui ont un impact sur la carrière et l'intégration des jeunes dans le milieu professionnel (Twenge et Campell, 2008). Ils considèrent la relation de travail comme une approche « gagnant-gagnant », où l'entreprise ne constitue qu'un lieu de relation « business », devant leur apporter un salaire convenable en échange d'un effort fourni dans le travail. Ces 2 générations ont grandi avec internet et communiquent désormais via les réseaux sociaux, entraînant de nouvelles pratiques en matière de diffusion de

l'information. Les moins de 30 ans maîtrisent donc plus facilement les NTIC que leurs aînés. Une connaissance de ces outils qui impacte leurs comportements, tant dans leur vie privée qu'au sein de l'entreprise. Cela se traduit par une grande autonomie et une débrouillardise caractéristique. On observe également un recul de la valeur travail, anciennement une valeur très structurante. Désormais, on remarque un désir de création de soi, d'épanouissement, d'accomplissement. A ce titre-là, le travail devient une des briques d'une vie plus globale. Les collaborateurs (surtout la jeune génération) entendent faire de leur travail, une des clefs de leur épanouissement personnel mais ils vont aussi chercher le bonheur dans les à cotés ce qui les amène à faire des arbitrages entre équilibre vie privée et vie professionnelle. Cela va impliquer de nouveaux modes de fonctionnement et donc de nouvelles pratiques managériales. L'entreprise doit s'adapter face à ces changements de désirs et de valeurs. On passe de travailler ensemble sans aucune promesse à une coopération, à faire œuvre commune, l'union dans un objectif commun. (Faire ensemble, œuvrer ensemble).

Mais comme nous l'avons vu, la jeune génération ne rejette guère plus le travail que ses aînés à la différence qu'elle accorde beaucoup plus d'importance aux loisirs contrairement à eux. Entendons-nous bien : nous ne prétendons pas que ces quatre générations se caractériseraient par une relation au travail identique. Des différences entre elles existent bel et bien, mais elles se situent probablement à la croisée de multiples facteurs (âge, expérience et statut professionnels, niveau d'éducation, charge familiale, etc.). (Pleyers, 2012). Le renouvellement des générations est un paramètre que les entreprises doivent naturellement prendre en compte.

D'une certaine façon, les nouvelles générations ne sont pas fondamentalement différentes des précédentes, mais elles assument mieux leurs besoins et aspirations.

1.1.2.3 La notion de travail se modernise

Nous sommes donc dans une période charnière entre l'époque de la modernité et ce que certains appellent la « postmodernité ». (F.Silva). Changement de paradigme avec une modification de notre mode de représentation de valeurs, passant de l'individu à la personne, du bien au lien. Notre société tend aujourd'hui vers plus de partage, d'écoute, d'entre-aide et de convivialité. Nous pouvons voir un « ras-le-bol » du capitalisme à outrance avec des tentatives de rupture avec la modernité, tout comme dans l'autre sens, une modernité exacerbée avec des modèles « hyperindividualistes » (G.Lipovetsky) qui peuvent se traduire de plusieurs manières possibles. Que penser de l'Uberisation de la société, de l'auto-entrepreneuriat ou des multi activités. Est-ce l'économie de demain ? Où est-ce seulement des modèles qui essayent de sortir de

notre modèle actuel ? Ne nous éloignons pas de notre sujet de bien-être au travail et de performance en entreprise mais comme je l'ai dit précédemment, l'entreprise est directement liée aux transformations de la société et il est donc important de prendre en compte tous ces changements d'attentes des individus.

Le travail a toujours fait partie de la vie des individus mais depuis un certain temps, notamment avec l'essor des nouvelles technologies, il semble de plus en plus difficile de trouver un équilibre entre vie personnelle et travail, pour certains même, le travail est devenu la vie.

Nous sommes dans une société en mutation économique et sociologique (Montclair, 2010), entraînant les entreprises à demander des performances et des compétences de plus en plus grandes. Cette valeur se modernise, en demandant toujours plus à l'individu. Outre la médiatisation des suicides au travail, le "malheur" s'exprime dans l'augmentation du mal-être des salariés, du stress ou autres risques psychosociaux (Bourion et Persson, 2010 ; Thévenet, 2010, 2011).

Les attentes et les désirs des collaborateurs ont changées, on observe notamment un déplacement du comportement individuel vers un comportement plus collectif/communautaire. Thuderoz a écrit dès 1995 sur l'émergence d'une nouvelle pratique qu'il nomme « l'individualisme coopératif » alors que Nalebuff et Brandenburger, l'année suivante, vont eux parler de « coopétition » un mélange de coopération et de compétition. (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Ces termes soulignent le statut de période charnière, période entre deux périodes, entre modernité et postmodernité. D'après F.Silva, les 3 grands principes d'organisation de l'activité économique sont : le marché et l'agencement spontané de l'offre et la demande (A.Smith), l'organisation c'est-à-dire un ensemble d'individus en interaction, rassemblés autour d'un but collectif (A.Chandler) et enfin, le réseau qui correspond aux acteurs comme, un ensemble de points à la fois indépendants et reliés aux autres points du réseau.

Trois éléments majeurs façonnent la jeune génération qui a, ou qui s'apprête à intégrer le monde de l'entreprise :

- une conjoncture difficile
- une durée d'insertion dans la vie active plus longue que leurs aînés
- la présence des nouvelles technologies de communication qui s'insèrent dans toutes les sphères de la vie.

Tableau n° 1 : Extrait des données du rapport Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? (Davoine et Médéa, 2008).

Notion	France
La place du travail dans la vie comme très important (Très important) <i>Source EVS 1999</i>	70 %
Le travail est un devoir vis-à-vis de la société (D'accord et Tout à fait d'accord) <i>Source EVS 1999</i>	58%
Le développement personnel passe le travail (Plutôt d'accord et Tout à fait d'accord) <i>Source EVS 1999</i>	78%
Importance de l'autonomie dans le travail (Important et Très important) <i>Source ESS, 2002</i>	88%
Relations entre direction et les employés (Assez bonnes et Très bonnes) <i>Source ISSP, 2005</i>	62%
Importance de la conciliation Travail/Famille (Important et Très important) <i>Source ESS, 2002</i>	87,5%
Serait-ce une bonne chose que le travail prenne une place moins grande dans votre vie. (Bonne chose) <i>Source EVS 1999</i>	66%

Cette étude de Davoine et Médéa illustre la vision qu'ont les Français pour le travail. Pour eux, il est porteur de sens mais il est aussi un devoir envers la société. Il est également très important de pouvoir concilier travail et famille. Cela peut paraître contradictoire car d'un côté, ils désirent que ce travail soit plus présent dans leur vie car il leur donne du sens mais de l'autre ils perçoivent le travail comme une source de souffrance et de stress.

Le monde du travail est aujourd'hui en pleine phase de mutation, dû à une pression des technologies d'information, de la recherche de toujours plus d'efficacité, d'un capitalisme à outrance et d'un modèle basé uniquement sur la croissance et le bénéfice. (Clot, 2010).

L'apparition des nouvelles technologies et la capacité à être joignable à n'importe quel moment de la journée, améliore la communication au sein de l'entreprise. Elles peuvent également s'avérer être des sources entraînant difficultés pour les collaborateurs car trop dispersés.

L'intensification du rythme du travail ces dernières décennies a affecté l'ensemble des salariés produisant un ensemble de souffrances de natures diverses. Horaires, charges de travail, définitions des tâches (Bachelard, 2017) Les entreprises commencent à se soucier de ce que les employés vivent en dehors du travail.

La plupart de ces éléments ont mis à mal l'organisation du travail et peuvent provoquer une grande souffrance chez les salariés. (Dejours, 1998). Nous pouvons voir dans différents rapports, notamment ceux dirigés par Lachmann et ses collaborateurs en 2010, une augmentation des craintes du personnel de l'entreprise envers l'organisation du travail (peu importe la catégorie). Les principales craintes citées sont : la fréquence accrue des réorganisations et des restructurations, la peur du chômage ou la centralisation des pouvoirs. Ce qui ressort de ces rapports et pouvant très utile dans le cadre de cette recherche, réside dans le fait que les principales causes sont autant d'ordre structurel que relatifs aux modes de management. Ces constats ne sont pas nouveaux, mais démontrent comment les stratégies d'entreprises impactent les individus dans leurs conceptions et leur valeurs profondes sur le travail. (Cherré, Laarraf, & Yanat, 2014/1 (N° 100))

Nous pouvons voir une réorganisation profonde des méthodes de travail. Il est l'objet d'une demande nouvelle de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Ce ne sont pas seulement les attentes subjectives des salariés qui ont changé. Les conditions objectives de travail ont changé en raison de la mondialisation, de l'intensification de la concurrence, des évolutions sociétales et de l'utilisation des nouvelles technologies.

En réaction à la logique financière et face aux effets néfastes de ces changements, de nouvelles perspectives de concevoir l'entreprise et ses ressources voient le jour. (Cherré, Laarraf, & Yanat, 2014/1 (N° 100)) comme par exemple la RSE ou l'éthique des affaires qui permettent la réconciliation entre la quête de l'efficacité économique et sociale. (Cherré, Laarraf, & Yanat, 2014/1 (N° 100)).

1.2 Le concept de bien-être au travail

Plusieurs études démontrent que lors d'une journée classique, nous passons environ 7 heures à dormir, que nous avons 2 à 4 heures de temps libre et qu'entre 9 et 11h sont consacrées au travail. Beaucoup considèrent à tort que le bonheur n'est possible que durant nos heures libres or, chaque heure peut être enrichissante, et il devient primordial de voir les heures passées au travail comme des sources d'épanouissement.

« Bien-être », « mieux-être », « bonheur »... ce sont aujourd'hui des sujets qui sont au cœur de l'actualité aussi bien économique que social. Il était important de replacer la notion de travail

dans l'histoire, nous permettant de mieux comprendre le contexte actuel et les aspirations des individus. Nous pouvons maintenant mieux comprendre cette quête du bien-être de la part de toutes les parties prenantes à l'entreprise. Dans cette partie, nous nous attarderons sur ce concept et tout ce qu'il implique. Tel un entonnoir, nous commencerons par étudier, au travers de ses différentes définitions, le concept du bien-être au sens général du terme, à savoir sa définition et son histoire pour ensuite se concentrer à son lien avec le travail. Nous terminerons cette partie en essayant d'analyser la manière dont les théoriciens essaient de le mesurer.

1.2.1 Le bien-être et ses concepts reliés

Comment définir le bien-être ? La réponse est loin d'être simple, car il existe plusieurs sortes de bien-être : physique, psychique, matériel, etc. On peut délimiter les origines du concept de bien-être à la Grèce antique. Des études théoriques ont été réalisées ; basées sur la prémisse que les gens se sentent heureux, s'ils connaissent une croissance personnelle et ont le sentiment d'avoir des buts et une vie ayant du sens. (Waterman, 1993). Depuis, ce concept a connu de nombreux développements effectués sur ces bases tant en économie, qu'en sociologie ainsi qu'en psychologie. (Biétry & Creusier, 2013).

Énormément de définitions du bien-être existent car c'est un concept assez difficile à cadrer tant il peut être différent selon la perception des individus. Très schématiquement, on peut estimer qu'il s'agit d'un état agréable, de durée éminemment variable, procuré par la satisfaction des besoins du corps et par la tranquillité de l'esprit. Cette expression est un peu redondante, car le bien-être étant une sensation, elle est par nature une notion subjective.

Au travers de mes lectures académiques, la définition qui fait toujours office de référence aujourd'hui est celle de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) en 1946 qui la relie directement la santé. Elle définit la santé comme un état « complet de bien-être physique, mental et social » qui ne repose pas seulement sur l'absence de maladie ou d'infirmité. Ainsi la dimension d'ordre social et psychologique est totalement prise en compte. La santé est donc un équilibre entre plusieurs dimensions (physique, psychique et social). (Bachelard, 2017).

De façon très générale, le bien-être est désormais défini comme un état psychologique positif (Diener, 1994). L'individu se considérera dans un état de bien-être quand les manifestations positives l'emporteront sur les négatives. Il peut être traduit en satisfaction générale dans la vie, en humeur, en émotion, ou bien encore en santé psychologique. Il est en effet possible de le

définir aussi comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail ».

La notion d'avenir et de projection influence le bien-être. (Biétry & Creusier, 2013)

Le concept de bien-être peut renvoyer à d'autres concepts proches tels que la qualité de vie (bowling, 1991), la satisfaction (Kiziah, 2003), les affects (Watson, & al., 1988), la santé mentale (massé, & al., 1998) ou bien la santé psychologique au travail (achille, 2003).

Objet ultime du désir humain qui donnerait un sens à notre existence, le « bonheur » relèverait davantage de la sphère privée, de la morale, de l'éthique voire de la spiritualité de par sa dimension profondément intime. Ce concept d'une infinie complexité peut être considéré comme étant socialement construit et influencé par des facteurs (historiques, géographiques, économiques, etc.) et des normes (culturelles, sociales, politiques, etc.).

On notera que bien-être et bonheur sont deux notions quasi identiques, mis à part que le bonheur est totalement subjectif alors que le bien-être cherche à être évalué par les psychologues et sociologues de façon subjective.

La définition du « bonheur » varie fortement en fonction de critères individuels, sociétaux, culturels et historiques. (Hassani, 2017)

Au travers de nos différentes lectures, les théoriciens du bonheur le caractérisent comme pouvant être de quatre types, combinant une intensité et une durée différente :

- Le plaisir (hédonisme), présenté comme passager
- La satisfaction dans des domaines de la vie (le bonheur peut être la satisfaction dans la carrière), présentée comme durable
- Une expérience au sommet (comme une extase mystique), passagère
- La satisfaction de vivre sa vie comme un tout, qui rejoint la conception eudémonique d'un bonheur durable.

Ces différents niveaux nous éclairent quant aux différences entre les concepts liés au bonheur, qui parlent tantôt du bonheur global, tantôt du bonheur passager. (Feuvrier, 2014/2 (N° 68)). Le bonheur dépendrait non seulement de notre capacité à éprouver du plaisir, mais aussi à nous engager dans des expériences enrichissantes et à donner un sens à notre existence (Feuvrier, 2014/2 (N° 68))

Tableau 2 : Analyse comparative de concepts et déterminants du bonheur

Critères	Ryff (1995) Voyer et Boyer (2001)	Massé et al (1998)	Layard (2005)	Finhenauer et Baumister (1997)
Type de concepts	Bien-être psychologique	Bien-être psychologique	Bonheur	Bonheur
Attributs intrapersonnels	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation de soi - Autonomie - Croissance personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Estime de soi - Contrôle de soi - Bonheur (se sentir bien dans sa peau, jouir de la vie, avoir un bon moral et se sentir en forme) 	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté personnelle - Santé - Valeurs personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble de valeurs (choisies ou acceptées) - Sentiment d'efficacité personnelle - Sens de la valeur personnelle - Traits de personnalité - Capacité d'adaptation
Attributs interpersonnels	Relation avec l'autre	Sociabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Relation familiales - Confiance en l'autre 	
Attributs super-personnels	<ul style="list-style-type: none"> - Sens, objectif et but dans la vie - Maîtrise de l'environnement 	Engagement social (intérêt et goût d'entreprendre)	Travail	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de vie - Buts personnels hiérarchisé
Moyens extérieurs		Equilibre vie personnelle/ vie professionnelle	Satisfaction financière	

Source : étude de Feuvrier (Feuvrier, 2014/2 (N° 68))

Au niveau de l'individu, nous retiendrons que le bonheur dépend de sa satisfaction de soi (elle se nomme estime de soi, acceptation de soi ou sentiment d'efficacité personnelle) d'une part, et d'autonomie d'autre part (autonomie, liberté, capacité d'adaptation). Les bonnes relations sociales sont indispensables, ainsi qu'un but ou projet dans la vie, que le travail peut incarner. (Feuvrier, 2014/2 (N° 68))

1.2.2 Lien entre bien être et travail

Plusieurs conceptions philosophiques anciennes, comme l'épicurisme ou le stoïcisme, ont suggéré une incompatibilité entre le bonheur et la sphère du travail. Ce n'est qu'au XVIII^e siècle que l'idée de bonheur commence à être associée au travail (Baudelot et Gollac, 2002).

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, le bien-être global d'un individu peut être puisé dans différentes activités de sa vie personnelle, comme sa famille, ses amis, ses activités extra-professionnelles. Le bien-être au travail ne représente donc qu'une source du bien être global parmi d'autres.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le bien-être au travail est « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'une part les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et, de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail ».

« Bien-être au travail », d'autres termes approchants tels que « bonheur au travail », « qualité de vie au travail », « engagement » ou « épanouissement professionnel ». (Hassani, 2017)

Le bien-être au travail possède une dimension éminemment collective et relationnelle qui rend le concept d'autant plus complexe. (Hassani, 2017). Pour Thévenet (2017), « Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme » mais il nous alerte également « Tout comme on est forcément contre la pénibilité, on ne peut que militer en faveur du bien-être ». Poilpot-Rocaboy (2017), nous rappelle que le bien-être au travail est un ressenti qui découle du vécu du rapport individuel au travail et des émotions qu'il génère (qu'est-ce que je fais, comment je le fais, pour quoi et pour qui). (Bachelard, 2017)

Il semble que dans la société française, "bonheur et travail" ne pouvaient pas cohabiter - le terme « travail » rappelle cette réalité puisqu'il dérive du latin tripalium, un instrument de torture -, conduisant les gens à rechercher le bonheur en dehors de la sphère économique. (Feuvrier, 2014/2 (N° 68))

Les notions de bien-être au travail et de qualité de vie au travail sont évoquées en France pour la première fois en 1970, provenant essentiellement d'Europe du Nord et des pays Scandinaves. La prise de conscience du bien-être des collaborateurs est très récente avec la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail dans les années 1970. Avant cela, comme nous avons pu le voir dans la première partie, nous étions dans une France organisée autour de l'industrie, rythmée sur le Taylorisme/Fordisme avec le travail à la chaîne et

des conditions particulièrement physiques qui se prêtent mal au bonheur en entreprise. C'est à partir des années 80 que l'on va se pencher sur la Qualité de Vie au travail en intégrant les organisations, les horaires de travail ». Les années 90 marquent la recherche de bien-être et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

De 1996 à 1999, une équipe dirigée par Michel Gollac et Christian Baudelot (respectivement statisticien et sociologue) a réalisé une enquête de grande ampleur en partenariat avec l'INSEE, analysant le rapport entre bien-être et travail chez plus de 6.000 français. Celle-ci définit notamment quatre pôles du bonheur au travail : « avoir des contacts » ; « servir, aider » ; « faire, créer » et « voyager, s'enrichir personnellement » (Baudelot et Gollac, 2003). Si les sondés mentionnent majoritairement les deux premiers pôles (relationnel et service) comme étant source d'épanouissement, 62 % des sondés considéraient que « le travail n'apporte aucun plaisir qu'ils ne pourraient se procurer ailleurs » (Baudelot et Gollac, 2003). C'est pourquoi de nombreux scientifiques, psychologues, ou sociologues préfèrent parler de « mieux-être au travail » plutôt que de « bien-être ». Le bien-être étant à leurs yeux trop subjectif, trop personnel et variant d'une personne à une autre, le « mieux-être » soulignerait plus cette volonté d'améliorer les conditions de vie des collaborateurs dans un cadre restreint, celui de l'entreprise.

Les années 2000 marquent l'émergence des risques psychosociaux et du harcèlement moral sur le lieu de travail. Phénomène très médiatisé, notamment cette année avec le procès de France Télécom et la question de savoir si le top management est responsable dans la vague de suicides dans les années 2000. C'était une ère où l'on mettait plus en avant la dénonciation de la souffrance au travail que le plaisir de travailler.

Aujourd'hui la notion de bien-être au travail est de plus en plus populaire et on va se focaliser sur la notion de plaisir.

« La gestion du bien-être au travail a fortement évolué ces dernières années, le cadre réglementaire s'est structuré, les acteurs sociaux sont de plus en plus sensibles à cette dimension centrale de l'équilibre contribution/rétribution structurant la relation de travail. » (Bachelard, 2017). Nous pouvons constater ces 20 dernières années que la recherche de bonheur explose (Algoud, 2004 ; De Smedt, 2003 ; Tkach et Lyobomirsky, 2006).

Poilpot-Rocaboy (2017), nous rappelle que le bien-être au travail est un ressenti qui découle du vécu, du rapport individuel au travail et des émotions qu'il génère (qu'est-ce que je fais, comment je le fais, pour quoi et pour qui). Mais si le présent est une dimension temporelle essentielle

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

pour construire le bien-être au travail, le passé et le futur sont aussi importants. Pour Poilpot-Rocaboy (2017), le passé repose sur l'héritage collectif (l'histoire de l'organisation, de ses us et coutumes) et individuel (l'usure des corps et des esprits), mais aussi de la nostalgie des situations passées que ce soit en matière de locaux, d'ambiance, de contenu de travail (c'était mieux avant !). Le rapport au futur est également déterminant car le moi a besoin de repères nous disent les psychologues (Quel contenu d'emploi ? Que sera mon cadre de travail demain ? Quelle évolution professionnelle ?).

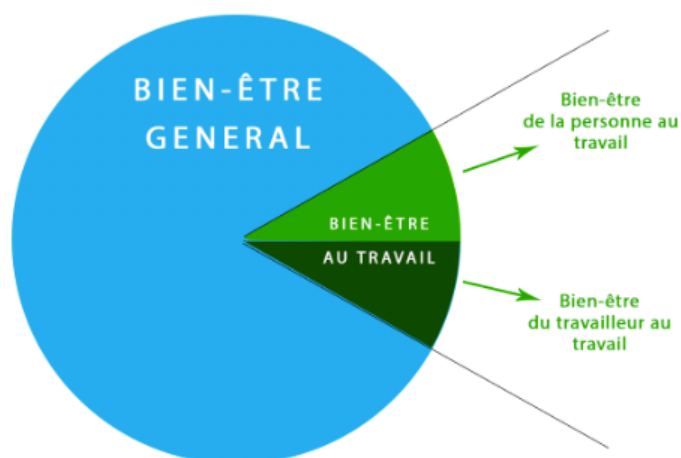
La notion de bien-être au travail varie selon les individus, leur statut, leur âge, leur genre, leur emploi, il est possible d'identifier un certain nombre de variables ou de facteurs-clés qui apparaissent déterminants pour la qualité de vie au travail.

La promotion du bien-être est donc une volonté globale qui traduit un engagement collectif, impliquant les salariés, les dirigeants d'entreprises et les partenaires sociaux. L'émergence d'une vision commune du bonheur au sein d'une entreprise peut donc être considérée comme le fruit de visions personnelles, basées sur de expériences individuelles qui s'additionnent et interagissent entre-elles. (Hassani, 2017)

D'autre part, il est important de différencier le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail :

- Le bien-être de la personne fait référence d'une part à l'hygiène, la santé et la sécurité et d'autre part aux éléments qui visent simplement à rendre plus agréable l'environnement de travail.
- Le bien-être du travailleur au travail est plus axé sur la spécificité des missions. Cela passe par trois éléments fondamentaux : le salarié doit être en mesure d'effectuer des tâches qui lui sont propres, il doit disposer des moyens et des conditions pour les réaliser et enfin, ses missions ne doivent pas être en contradiction avec le « sens » qu'il donne à son travail.

Figure 3 : Distinction entre les concepts de bien-être général et de bien-être au travail



Source : ROBERT N. *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles*, INRS Département homme au travail, 2007, p.11

1.2.3 La difficulté pour mesurer le bien-être

Contrairement à la santé, qui est une donnée que l'on peut objectiver, le bien-être est purement subjectif : le bien-être ou le mal-être, cela se ressent, se raconte éventuellement, mais ne s'évalue pas, ne se mesure pas, ne se transmet pas non plus par contagion. La mesure du bien-être pourrait permettre de porter un regard complémentaire aux traditionnels calculs d'efficacité en permettant d'établir un ratio rapportant le résultat économique au niveau de bien-être au travail des salariés. (Biétry & Creusier, 2013) mais cela n'est pour l'instant pas la préoccupation première des entreprises.

Certaines sciences essayent tant bien que mal de donner des critères d'évaluation concernant le bien-être. Mais comme nous l'avons vu dans la partie précédente, cela est très compliqué à évaluer car le bien-être au travail fait partie intégrante du bien-être général et il est donc dépendant de cet état-là.

La psychologie positive aussi appelée la « science du bonheur » est née en 1998. Elle étudie de façon scientifique les conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions (Seligman, 2002). La psychologie positive appliquée au domaine du travail va rechercher le développement du bien-être et du développement personnel, permettant aux différents collaborateurs (salariés, manager ...) de s'appuyer sur leurs ressources pour pouvoir dépasser certaines situations pouvant être

stressantes ou déstabilisantes. Cette science du mieux-être va rechercher les émotions positives chez l'individu et essayer d'accroître son bien-être. Le socle de cette science repose donc sur des études rigoureuses (Boniwell & Chabanne, 2017/4 (n° 346)) mais doit s'adapter au cas par cas : taille de l'entreprise, type de secteur économique, histoire de l'entreprise, profil du collaborateur, ancienneté...

Lorsque que l'on recherche des informations sur le bien-être et le bonheur, beaucoup d'études nous redirigent vers la notion de flow, propre à chaque individu. Le concept du flow ou expérience optimale mis en évidence par Csikszentmihalyi (1990, 2004) permet d'obtenir « un sentiment d'enchantement si intense, que les gens sont prêts à investir beaucoup d'énergie afin de le ressentir à nouveau ». C'est une agréable sensation d'être là au bon endroit au bon moment dans une relation d'aide établie. Autrement dit, en situation de flow, la personne ne perçoit plus la tâche comme une contrainte, et gagne en épanouissement. (Feuvrier, 2014/2 (N° 68)). Mais bien-sûr, ce flow n'est pas mesurable.

D'après le travail de Biétry et Creusier, voulant créer une échelle de mesure du bien-être au travail, les huit grandes dimensions évoquées lors de leurs interviews sont : « sentiments », « relations aux collègues », « environnement physique de travail », « management », « temps sociaux », « rémunération », « valeurs », « organisation ». (Biétry & Creusier, 2013). Quant à Hassani en 2017, il a sondé les CHO (chief happiness officer), responsable du bonheur, pour connaître leurs méthodes de mesure et leurs indicateurs utilisés pour mesurer le bonheur au travail. Voici les résultats pour 259 réponses :

Tableau n°4 : Indicateurs du « bonheur au travail » (Hassani 2017)

Attrition / Absentéisme	10 %
Communications / Relations	39 %
Croissance / Objectifs	11 %
Engagement / Participation	13 %
Turnover / Fidélisation / Evolution	18 %
Liberté / Autonomie	1 %
Pas d'indicateur	5 %
Responsabilités	3 %

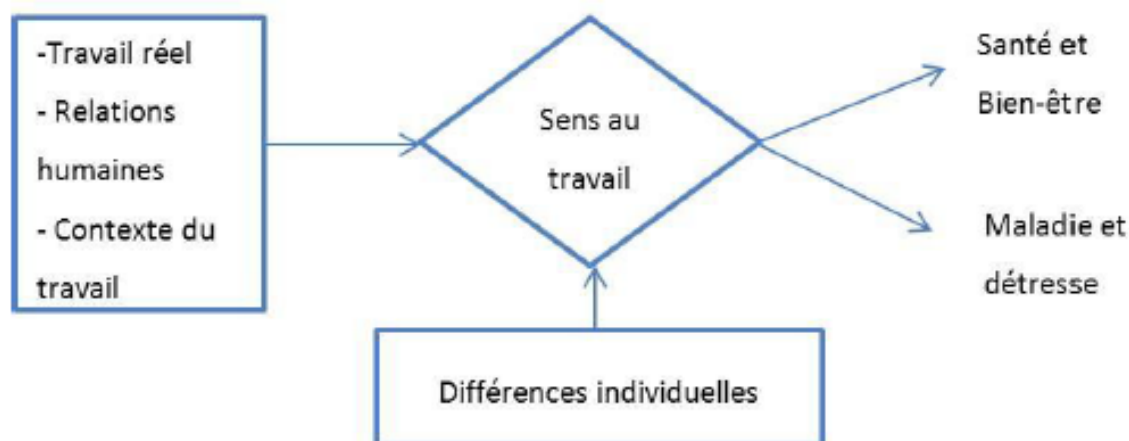
Notons que la communication et les relations sont le facteur le plus important lorsque l'on questionne les CHO sur la mesure du bonheur.

Cependant, nous remarquons que tous ces indicateurs sont assez « vagues » et diffèrent d'un auteur à un autre, démontrant ainsi qu'il n'y a pas de recette miracle ni de science exacte pour mesurer le bien-être. 5% des CHO, chiffre non négligeable, n'ont pas d'indicateur pour mesurer le bonheur, alors que leur rôle principal étant d'évaluer et d'améliorer le bien-être en entreprise. Cette étude se révèle intéressante mais certains critères ne figurent pas, tandis que d'autres auteurs s'accordent à dire qu'ils sont le cœur même du bien être.

Prenons l'exemple du sens du travail : beaucoup d'études démontrent qu'il est au centre de l'épanouissement du salarié. Le sens du travail peut se définir de différentes manières : la signification du travail (la valeur du travail), l'orientation du travail (ce que l'on recherche dans le travail) et l'effet de cohérence (entre le travail accompli et les attentes de l'individu) (Morin, 2006).

Selon Aronsson et Morin, il y a une relation de cause à effet entre sens du travail et bien-être : plus un individu va trouver du sens dans ses tâches, plus il va ressentir du bien-être et avoir du plaisir à travailler (Aronsson et al., 1999 et Morin, 2006). D'après le psychologue Yrvin Yalom, la raison d'être principale de l'humain réside en un équilibre entre les buts et les valeurs personnelles, les expériences vécues et ses actions. (Yalom, 1980). « S'il y a congruence entre nos croyances et nos valeurs et ce que nous vivons, nous pourrions atteindre un équilibre favorable à une santé mentale. La cohérence est un facteur structurant du sens au travail. ». La quête de sens est donc indispensable chez tout individu pour qu'il ait des objectifs et des buts et pour qu'il se sente exister au sein de son travail mais aussi de la vie en générale. (Frankl, 2006).

Figure n° 5 : le sens au travail et ses impacts (Morin, 2006)



En conclusion, un travail ayant du sens est un travail répondant à la fois à des besoins subjectifs - tels que l'estime de soi, des relations saines et attentionnées avec les autres - et à des besoins objectifs, tels que la sécurité et la dignité (Ayers et al., 2008).

Cela marche aussi dans l'autre sens, si l'individu ne trouve aucun sens dans ce qu'il fait, cela peut être générateur de maladie et de détresse (Morin, 2008). La perte de sens du travail et le phénomène de désengagement peuvent être dû à une organisation bureaucratique trop rigide, ayant une vision des résultats seulement portés sur des objectifs financiers. (Bachelard, 2017)

La notion antonyme au bien-être est celle de mal-être, tout aussi difficile à définir, mais pouvant être vécue de manière très douloureuse, surtout si ce mal-être est permanent, poussant certains jusqu'au suicide. Si le coût de la non prévention de la santé est relativement simple à appréhender à court terme, le gain en matière de compétence collective, de bien-être, n'est pas très mobilisateur car le plus souvent, il n'est pas formalisé, et n'est qu'intuitif. (Bachelard, 2017)

L'enjeu économique de la non-prévention de la sécurité, santé au travail est considérable. Le Bureau International du Travail a estimé, à l'occasion de la journée mondiale pour la sécurité et la santé au travail, que les coûts économiques des accidents et des maladies liés au travail représentent l'équivalent de 4 % du produit intérieur brut à l'échelle mondiale. (Bachelard, 2017)

Il est aujourd'hui beaucoup plus facile d'évaluer et de mesurer le mal-être en entreprise que le bien-être. De nombreuses études parviennent à évaluer les coûts du mal-être. En France, le coût total du stress au travail s'établit entre 1,9 et 3 milliards d'euros.² Que ce soit en entreprise ou même en école de commerce, la prévention du mal-être est de plus en plus présente dans nos vies. Les entreprises doivent faire face à une forte croissance des maladies professionnelles. Aujourd'hui, l'effort des organisations est principalement concentré sur la prévention des risques psychosociaux.

On va parler de RPS ou risques psychosociaux qui peuvent être résumés de manière simple par « le stress » grand tiroir « fourre-tout » mais ce risque n'est en fait qu'une manifestation. Les RPS recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface de l'individu (le « psycho ») et sa situation de travail.

² Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail – Analyse documentaire, 2014 [en ligne]. EU –OSHA. À partir de l'URL : https://osha.europa.eu/fr/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psycho-social-risks [consulté le 20 janvier 2019].

Les facteurs à l'origine des RPS sont :

- l'exigence grandissante du travail et son organisation : qui dépend de la charge de travail, de l'autonomie, du degré d'exigence en matière de délai et de qualité...
- le management et les relations de travail : qui dépend du nombre d'interactions, de la nature et de la qualité des relations avec ses collègues, la relation de subordination (hiérarchie/autoritaire...), la reconnaissance ou encore la rémunération.
- la prise en compte des attentes ainsi que des valeurs de chacun : le développement de compétences, la proposition de formations
- l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- insécurité de l'emploi
- les nouvelles technologies

L'épuisement professionnel est une problématique difficile à aborder car il ne dépend pas que de la santé physique de l'employé mais aussi de son état mental et social. Tous ces facteurs peuvent être propre à l'individu, à l'équipe, au secteur économique ou encore à l'entreprise. Ils peuvent être source de mal-être tout comme de bien-être s'ils sont pris dans le bon sens. Mais la question est quel est le bon sens ? Mon bon sens et ma recherche d'autonomie va différer de la vôtre, pareil pour mon équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Par exemple, une situation stressante qui pourrait provoquer un certain mal être chez un individu peut par exemple être recherchée par d'autres par goût du défi et du challenge et ainsi générer une forme du bien-être au travail. Il suppose de relever des défis essentiels, d'avoir le sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, de faire corps avec son activité (Waterman, 1993).

Il est donc très difficile de standardiser cela car comme dis précédemment, il est propre à chaque individu. Une mauvaise gestion peut avoir un impact direct sur la santé. Le mal-être peut se traduire par différents mécanismes étiologiques (effets des stress de type psychosocial, augmentation de la tension artérielle, comportements à risque, dépression, anxiété...). Certaines études mettent en avant un lien entre les RPS et les maladies cardio-vasculaires. Les RPS ont également des conséquences sur l'entreprise. Elles vont se traduire par un taux d'absentéisme élevé, un turn-over du personnel, le non-respect des horaires ou des exigences de qualité, des problèmes de discipline, la réduction de la productivité, des accidents de travail, une dégradation du climat social, des atteintes à l'image de l'entreprise... Il va de soi que cela est très impactant pour celle-ci, aussi bien d'un point de vue efficience, d'image... Le mal-être va impliquer beaucoup de coûts qui auront un impact direct sur sa performance comme par exemple l'absentéisme ou la rotation du personnel qui implique du travail de recrutement ...etc

Les dirigeants ont pris conscience du prix du mal-être. Le manque à gagner lié à l'absentéisme et aux cessations d'activité représente respectivement 1,3 milliard d'euros et 1,2 milliard d'euros. Il convient d'appréhender l'activité du travail comme une véritable ressource et non comme un élément de souffrance.

Quand l'entreprise va mal, il faut essayer de traiter les causes et non les symptômes comme le dit si bien cette citation très populaire : « mieux vaut prévenir que guérir »

Une entreprise saine ne se mesure donc pas uniquement par l'absence de facteurs de risques psycho-sociaux, de maladies ou d'accidents du travail mais aussi par la qualité de pratiques de management et de conditions qui favorisent le travail.

Certaines entreprises n'opposent plus la quête d'efficacité, de productivité et de compétitivité avec la recherche de bien-être de leurs salariés. Ainsi il serait logique de penser qu'une entreprise à tout à gagner à prendre en compte le bien-être de ses collaborateurs. Les managers sont principalement concentrés sur les résultats et mettent au deuxième plan la question du bien-être au travail qui pourtant est relié à l'efficacité de l'entreprise. (Bachelard, 2017). Le gain n'est pas immédiat et ne peut pas se mesurer comme nous avons pu le voir. La quête du mieux être pour une entreprise ou dans une équipe est vraiment une relation gagnant-gagnant : pour l'entreprise cela lui permettra d'être plus performant et pour le collaborateur cela lui permettra de s'épanouir dans son travail. Mais qu'est-ce que la performance vous me direz ? C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

1.3 La performance en entreprise et le rôle de l'humain

Une entreprise est un microcosme dans le macrocosme du monde et les managers ont besoin de comprendre leur environnement socioéconomique pour pouvoir donner du sens à leurs pratiques et conduire leurs équipes à la performance. Mais qu'est-ce que la performance ?

Après avoir étudié la notion de travail et son évolution dans l'histoire, nous avons pu nous arrêter sur la question du bien-être et plus principalement celle du bien-être au travail. Nous allons maintenant pouvoir aborder le rôle de l'entreprise et la notion de performance. Tout d'abord, l'entreprise est une entité particulière qu'il est important de bien définir ce que nous ferons pour ensuite pouvoir aborder la notion de performance et enfin nous étudierons au travers de nos lectures académique le rapport entre la performance et le bien-être.

1.3.1 Définition et rôle de l'entreprise

1.3.1.1 Définition de l'entreprise

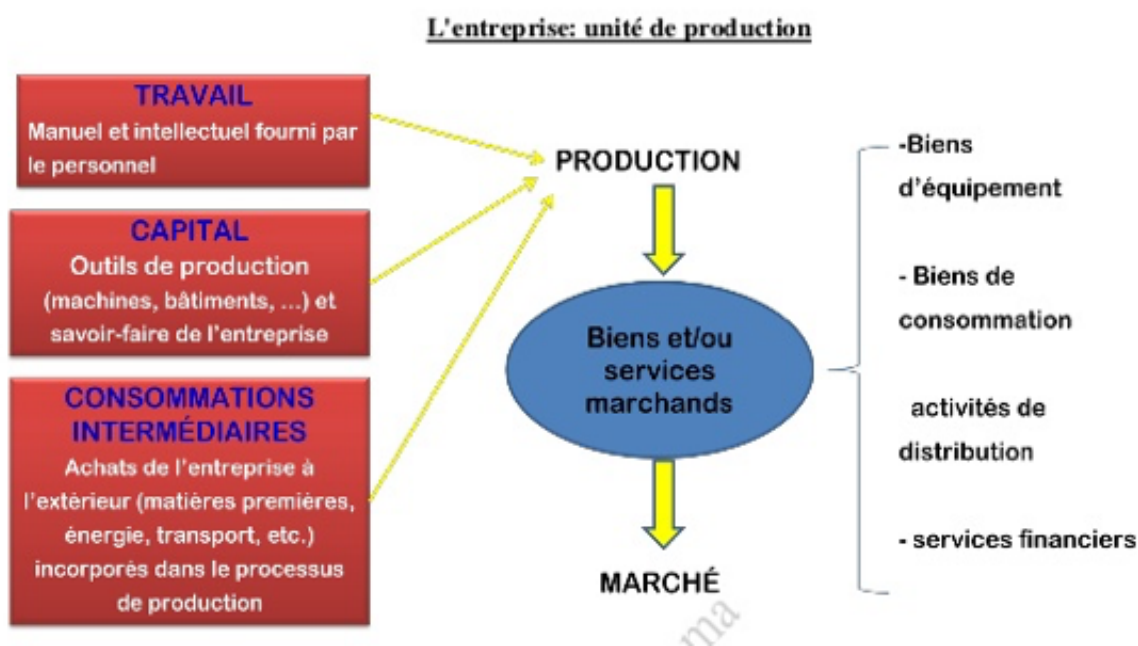
L'entreprise est un objet particulier et ne dispose pas d'une seule représentation théorique.

Dans l'histoire économique, on trouve de nombreuses façons de la définir.

De manière générale, une entreprise est un agent économique autonome dont la fonction principale est de produire et/ou de distribuer des biens (produits matériels) ou des services (produits immatériels) afin d'être vendus sur un marché pour satisfaire des besoins.

C'est une entité organisée disposant de ressources humaines, matérielles et financière qu'elle va combiner en vue de produire ces biens ou services destinés à la vente. (G.BRESSY et C.KONKUYT ,2000). Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions et un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

Figure n° 6 : L'entreprise comme unité de production



Mais l'entreprise n'est pas seulement une unité de production, elle existe au travers de l'association d'un groupe de personnes organisés et hiérarchisé. C'est aussi un système de coordination et de collaboration organisée autour des activités d'un ensemble d'acteurs au sein d'une entité collective possédant des frontières plus ou moins bien définit. Elle constitue une entité dont la survie dépend de la contribution de chacun de ses membres. Les fonctions et les tâches sont réparties entre les différents membres du personnel : les ouvriers, les cadres, la direction. A leur tête est placé un chef (aussi appelé patron/gérant/P.D.G.) qui possède le pouvoir de

décision. En contrepartie, l'entreprise distribue des revenus aux différents participants à son activité, qu'ils soient internes ou externes.

1.3.1.2 Ses caractéristiques

L'entreprise est un système complexe ouvert c'est-à-dire qu'elle est un ensemble d'éléments en interaction. Elle est en relation permanente avec son environnement. Elle est constituée par une grande variété d'éléments organisés hiérarchiquement et ayant des fonctions spécialisées. Les niveaux hiérarchiques et les éléments sont reliés entre eux par une grande diversité de liaison et d'interactions. Chaque entreprise a des caractéristiques qui lui sont propres, elles peuvent différer selon leur taille, leur secteur d'activité, leur forme juridique, leur secteur d'activité...etc

La taille :

Plusieurs critères sont retenus pour comparer la taille des entreprises telles que l'effectif employé (nombre de salariés). Ces différents critères permettent de distinguer la grande entreprise de la petite et moyenne entreprise. Le nombre d'employés permet de classer les entreprises en :

- TPE (acronyme pour « très petites entreprises ») qui comprennent de 0 à 9 salariés
- PME (acronyme pour « petites et moyennes entreprises ») comprenant entre 10 et 200 salariés
- Grandes entreprises qui correspondent à toutes les entités ayant plus de 200 salariés.

Le secteur d'activité :

Le secteur est un ensemble d'entreprises ayant la même activité principale. Dans notre société, on reconnaît traditionnellement trois différents secteurs :

- Le secteur primaire : il couvre toutes les activités de production de matières premières avec notamment l'agriculture, la pêche, les mines
- Le secteur secondaire : il représente l'ensemble des activités économiques destinées à transformer des matières premières en produits semi-finis ou produits finis (voiture, habillement...). Il regroupe toutes les entreprises industrielles.
- Le secteur tertiaire : il est constitué par toutes les activités de services (assurances, banques, tourisme...)

Ses formes juridiques :

Lorsqu'une ou plusieurs personnes décident de fonder une entreprise, elle doit tout d'abord en choisir la forme juridique. Plusieurs catégories d'entreprises peuvent être distinguées juridiquement soit selon la propriété du capital ou selon la nature juridique :

- Les entreprises publiques : elles sont des entreprises possédées, gérées et/ou contrôlées directement ou indirectement par l'État. L'ensemble des entreprises publiques forme le secteur public.
- Les entreprises privées : elles sont des sociétés dont le capital est détenu par des particuliers et ne dépendant pas directement de l'État.
- Les entreprises mixtes : Ce sont des entreprises dont le capital et la gestion sont partagés entre personnes publiques et personnes privées.

Leur nature juridique peut aussi être différent. Vous l'aurez compris, énormément de caractéristiques définissent une entreprise. Sans rentrer trop dans le détail à énumérer tous les types d'entreprises, nous pouvons voir que leurs modèles peuvent énormément varier. Dans ce mémoire, nous nous intéresserons à l'entreprise en général, car que ce soit une TPE ou une grande entreprise, une entreprise publique ou une entreprise privée, elles sont toutes une entité économique recherchant de la performance et pouvant intégrer une politique de bien-être.

Ses parties prenantes

Chaque entreprise évolue dans un environnement qui englobe de nombreux acteurs qui sont autant de parties prenantes de son activité.

On désigne par composantes de l'entreprise toutes les parties qui participent directement ou indirectement au fonctionnement de l'entreprise on dit aussi parties prenantes. Il distingue les parties prenantes internes qui travaillent au sein de l'entreprise et qui sont liées à elle (formellement ou directement par un contrat) des parties prenantes externes, lié indirectement à l'entreprise.

Les parties prenantes internes sont :

- La direction de l'entreprise ou top management : qui va gérer le fonctionnement de celle-ci. A la tête de l'entreprise, ils vont déterminer les objectifs, l'organisation, la stratégie...
- Les cadres ou middle management : ce sont les membres de l'entreprise qui se trouvent entre les salariés de base et la direction. Ils exercent des tâches qui font appel à la réflexion et qui nécessitent des compétences et des connaissances de « haut niveau. »

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

- Les salariés de base (ou ouvriers) : Ils exécutent les tâches simples et routinières de l'entreprise.

Concernant les parties prenantes externes, elles sont composées par :

- Les actionnaires : qui sont des personnes physiques ou morales qui participent au capital de l'entreprise

- Les clients : ce sont des personnes physiques ou morales qui achètent les biens et les services produits par l'entreprise.

- Les fournisseurs : ce sont ceux qui fournissent à l'entreprise les biens et les services nécessaires à son activité (matière première...).

- Les banques

- Les pouvoirs publics : qui ont pour rôle de faire respecter l'intérêt général du pays en imposant certaines règles et contraintes à travers la loi et les formalités administratives.

- Les syndicats : ils vont représenter les employés auprès de la direction générale pour défendre leurs intérêts.

1.3.1.3 Son rôle

Comme nous l'avons vu, l'entreprise est une entité de nature très complexe qui doit être retenue à la fois comme une réalité économique, une réalité humaine et une réalité sociale.

« Elle permet de mettre en œuvre des moyens intellectuels, humains, matériels et financiers pour extraire, produire, transformer ou distribuer des biens et des services conformément à des objectifs fixés par une direction et faisant intervenir, selon des dosages divers, des motivations de profit et d'utilité sociale. »³

Son rôle varie selon le type d'entreprise et le système social dans lequel elle exerce son activité.

L'entreprise est à la fois :

- Une organisation technique dans le sens où elle produit des biens et services à partir d'une combinaison de moyens entre le capital et les compétences
- Une organisation économique : sa finalité est de créer et répartir de la valeur. L'entreprise combine le capital et le travail pour produire ces richesses.
- Une organisation sociale : qui consiste à rechercher l'amélioration de la condition morale et matérielle du personnel, à créer des postes de travail... L'entreprise est composée

³ Définition tirée de : <http://wikimemoires.net/2013/04/lentreprise-role-definition-et-caracteristiques-de-pme/>

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

de 3 acteurs principaux : les apporteurs de capitaux ou actionnaires, les dirigeants et les salariés. Ces 3 acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes.

Son rôle est multiple, elle va :

- Répondre au besoin des consommateurs en satisfaisant sa demande
- Réaliser des profits pour pérenniser l'affaire (dans le cas d'une entreprise privée)
- Créer de nouveaux produits ou services
- Créer de l'emploi
- Contribuer à la croissance économique
- Encourager à la production pour que le pays soit présent sur les marchés étrangers
- Etc...

Ainsi, l'entreprise ne peut pas être définie seulement comme un agent optimisant une fonction de production dans le but d'atteindre un objectif de maximisation d'un profit.

Pour assurer sa survie et son développement, l'entreprise doit produire des biens ou des services pour les vendre : son but est donc de faire des profits en créant de la valeur.

Le profit, oui, mais il n'est pas le seul objectif des firmes. L'humain est au centre de son fonctionnement et sa pérennité va donc principalement dépendre de la volonté de ses membres qui vont eux même dépendre des bénéfices ou des avantages de cette participation. Cela peut donc être vu comme un cercle vertueux avec une relation de gagnant-gagnant : plus je vais donner à l'entreprise et à ses collaborateurs pour atteindre ce bien commun, plus je vais en tirer profit. L'entreprise a donc une dimension collective principale. Elle peut être vue comme un projet collectif : c'est une réalité humaine qui regroupe un ensemble d'individus en vue d'atteindre un objectif commun : soutenir l'activité économique. (DESREUMAUX & BRECHET, 2013/n°7). Finalement l'entreprise est une organisation qui doit savoir s'adapter à l'évolution de l'environnement en changeant ses procédures. Elle détient un système ouvert qui la rend dynamique et lui permet d'évoluer en permanence.

1.3.2 La notion de performance

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective, la mesure de la performance ne vise que la création de valeur pour les actionnaires.

(Schier, 2007). Au travers de mes lectures, nous pouvons voir qu'aujourd'hui, ce concept est beaucoup plus complexe. Les auteurs en sciences de gestion s'accordent à dire que le terme de

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

performance est imprécis car multidimensionnel. Il ne peut se comprendre qu'au travers d'un contexte précis. On peut parler de performance financière, économique, organisationnelle, sociale, sociétale...

Nous pouvons lire dans l'ouvrage de Boniwell et Chabanne que l'engagement et le bonheur au travail conduisent vers ce que l'on nomme la « performance optimale ». Là encore, la définition de la performance doit être clairement identifiée : Qu'est-ce que la performance d'une entreprise ? S'agit-il de sa performance financière ? De sa valeur de marché ? des résultats organisationnels ? des résultats liés au domaine des ressources humaines (niveau d'engagement...) ? des résultats de la responsabilité sociale des entreprises ? ou de la performance du collaborateur (Gaucher, 2016) ?

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

On dit d'une entreprise qu'elle est performante si celle-ci est à la fois efficace et efficiente. Efficace parce qu'elle va réussir à atteindre des objectifs qu'elle s'est fixés, efficiente car elle va réussir à minimiser ses moyens pour atteindre ces objectifs.

Le concept de performance de l'entreprise est dépendant de plusieurs facteurs : elle va dépendre du secteur économique dans lequel l'entreprise exerce son activité, de la vision propre de ses dirigeants et de faisceaux de force exercés par ses différentes parties prenantes. Dans la perspective d'une entreprise aux frontières bien délimitées, caractérisée par des droits de propriétés formels, la mesure de la performance renvoie principalement aux objectifs des actionnaires et donc à une perspective économique de la performance (rentabilité/pérennité).(Schier, 2007). Mais la performance reste une affaire de perception : toutes ses composantes n'ont pas la même importance. De la performance financière à la performance organisationnelle La perception change si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, des clients...

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut, à un stade particulier de son évolution, ou selon la personnalité de son dirigeant, ou sous le poids des contraintes, donner la priorité à telle ou telle dimension (ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes...) Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal. La mesure de la performance permet à la fois d'évaluer la santé de l'entreprise mais aussi d'aider à la décision.

Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Permet de mesurer l'efficacité de la production
- Permet de mesurer les retours sur investissement (ROI)
- Permet de fournir des informations sur la qualité des services (client/commercial...)
- Permet de mesurer la perception de l'entreprise et l'image de marque

Nous allons donc étudier les différents types de performance.

1.3.2.1 La performance financière

Elle est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et à être rentable.

Elle est mesurée essentiellement par trois indicateurs :

- le retour sur investissement (Return On Investment, ROI)
- la rentabilité financière des capitaux apportés par les actionnaires (Return On Equity, ROE)
- la création de valeur pour les actionnaires (Economic Value Added, EVA).

1.3.2.2 La performance économique et commerciale

La performance économique et commerciale consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour conquérir des parts de marché. Elle est dépendante de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en termes de compétitivité-prix ou de compétitivité hors prix de son offre sur le marché (qualité, innovation, services, etc.).

Pour pouvoir la mesurer, il faudra s'intéresser aux composantes de la compétitivité de l'entreprise :

- La compétitivité-prix qui va désigner la capacité d'un produit ou service de se démarquer de ceux des concurrents au regard de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport aux entreprises concurrentes.
- La compétitivité hors-prix qui va désigner la capacité d'un produit ou service à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Cela peut être par leur qualité, l'innovation, le design, le service associé.

1.3.2.3 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle : va quant à elle mesurer la performance de l'entreprise au niveau de sa qualité de la production, sa flexibilité, ses délais

1.3.2.4 La performance sociétale

Elle va mesurer l'impact de l'entreprise sur la société en mesurant son engagement dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels.

Elle va être en lien avec la RSE, acronyme pour responsabilité sociétale des entreprises, qui est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement. A l'instar du concept de performance, elle est un concept large et peu stabilisé.

La Commission des Communautés Européennes nous propose en 2002 la définition suivante. La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Sur le terrain le concept est assez flou, il peut recouvrir de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme...

La RSE a été reconnue comme un moyen important de maintenir constamment et de renforcer la relation entre l'entreprise et la société.

L'objectif étant de vaincre les risques sociaux, de protéger l'environnement et d'instaurer un meilleur cadre à travers le développement des personnes, la protection de leur santé et la création de conditions environnementales favorables à une bonne qualité de vie. (Bchini, 2017) A titre d'exemple voici comment François Lemarchand, le PDG de Nature et Découvertes définit la RSE : « Développer notre entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations de nos clients, de nos équipes, de nos fournisseurs et de nos actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons ».

1.3.2.5 La performance sociale

La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique. Elle évalue la capacité de l'entreprise à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Le bien-être y joue un rôle majeur et c'est donc cette performance qui va nous intéresser au travers de ce mémoire. Concrètement elle va

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

mesurer les actions mis en œuvre visant à améliorer les conditions de travail visant à donner envie aux collaborateurs de s'investir davantage.

La performance sociale est également stratégique car elle est directement liée à l'image que l'entreprise renvoi à son environnement.

Les indicateurs de la performance sociale sont évalués grâce à l'analyse des indicateurs sociaux portant sur les différents domaines des ressources humaines comme les effectifs, la formation, le recrutement ... Ces indicateurs vont permettre aux entreprises de pouvoir se comparer dans le temps et par rapport aux autres.

Il existe de très nombreux indicateurs, parmi lesquels on peut citer :

- le nombre de recrutements par an
- le nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise
- le turnover des collaborateurs
- le taux de démission annuel
- le taux d'absentéisme
- le budget consacré à la formation
- la rémunération moyenne du personnel...

Le bilan social est l'outil permettant d'évaluer cette performance. Il récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus, au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, les conditions de travail, le nombre d'accidents, les maladies professionnelles, la formation...

C'est un outil de communication qui permettra le dialogue avec les partenaires de l'entreprise : les salariés et leurs représentants, les actionnaires ou même l'inspection du travail.

Il semble que la performance financière et la performance sociale, bien que contradictoires à première vue, soient liées. En effet, de mauvaises conditions de travail ou des salaires insuffisants contribuent à une dégradation du climat social dont les conséquences (démissions, turnover élevé) ont un coût financier pour l'entreprise. Inversement, une entreprise performante

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

financièrement pourra plus facilement satisfaire les revendications salariales ou liées aux conditions de travail des collaborateurs. C'est ce que nous étudierons dans les parties suivantes.

La performance globale peut donc être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante.

Au sens large, nous pouvons dire qu'une entreprise est performante à partir du moment où elle crée de la valeur pour ses parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, la collectivité...

Malgré ce que l'on peut penser à tort, on ne peut réduire ce concept de performance à la seule atteinte d'un résultat financier. La performance financière ne se suffit pas à elle-même, elle est tributaire de la performance sociale, économique et sociétale de l'entreprise. Tout comme dans l'étude du bien-être, il est très difficile de chiffrer/mesurer la performance sociale de l'entreprise qui est pourtant le noyau dur de son existence. A l'inverse, la performance économique se basant sur des chiffres et beaucoup plus facile à évaluer.

Une entreprise à performance globale est une entreprise :

- Qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt que sur le court terme)
- Qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision
- Qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés
- Qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes, qui fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable
- Qui met l'innovation au cœur de sa stratégie
- Qui respecte son environnement,
- Qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité.

La performance globale n'est pas une série de bonnes actions mais un engagement global et un arbitrage permanent.

1.3.3 Le Bien-être, moteur de performance

Comme nous avons pu le voir dans la définition de la performance sociale, le bien-être est intimement lié à la performance globale d'une entreprise. Il est très difficile de relier ces 2

notions car le bien-être a une dimension subjective alors que la performance est de nature objective (Bachelard, 2017).

Nombre de recherches scientifiques tendent à montrer que des individus plus heureux seront plus performants dans leurs missions. Le bien-être au travail est comme nous l'avons vu, un mélange de bien-être hédonique (celui des sensations plaisantes ressenties, des émotions positives et des évolutions cognitives) et de bien être eudémonique (celui que l'on ressent lors de la réalisation d'une tâche qui a du sens et qui suit nos valeurs). Ce bien-être influence l'engagement et la performance et est lui-même influencé par la performance. (Boniwell & Chabanne, 2017/4 (n° 346))

Toute amélioration de santé mentale ou de bien-être psychologique amène plus de présence et d'engagement dans l'entreprise, et cet état est donné à la fois par le sens du travail (contenu), et le sens au travail (contexte) (Morin, 2010).

1.3.3.1 L'homme est le noyau de l'entreprise

« Conduisons nos entreprises autant avec le cœur plutôt qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé. » 1972, Antoine RIBOUD, fondateur de ce qui allait devenir le groupe DANONE

L'humain est au cœur de l'entreprise et le succès de celle-ci est intimement lié à la satisfaction professionnelle de ses employés. Il est le moteur de la performance économique et sans lui, rien ne peut se créer. N'est-il pas un brin naïf ou utopique d'imaginer qu'une entreprise, comme par exemple Google, très en avance sur les questions de performance, développe le bien-être au travail seulement dans une démarche responsable ?

Les entreprises qui ont fait le choix de mettre l'homme au cœur de leur stratégie constatent que cela constitue un puissant levier d'engagement des salariés et d'innovation, même si cela ne les met pas à l'abri des difficultés.

Les managers sont parfois tellement happé par le quotidien des contraintes liées à la vie de l'entreprise et sollicités par la recherche d'efficacité à court terme (productivité, réactivité, flexibilité, qualité) qu'ils peuvent être amenés à considérer que le bien-être de leurs salariés est une préoccupation de second plan, voire un luxe qu'il ne peuvent se permettre. Pourtant, ce bien-être constitue le socle qui va permettre à l'entreprise de fonctionner de façon efficace et durable : engagement, réactivité, fluidité, esprit d'initiative...

Il est vrai que nous passons tous une grande partie de notre vie sur notre lieu de travail. Il est donc important que ce soit un environnement plaisant, aussi bien pour les employeurs que pour leurs employés. Mais au-delà de ça, la gestion des ressources humaines est une gestion des richesses et doit considérer l'ensemble des salariés comme une variable stratégique bien qu'il n'y ait pas de ROI mesurer son efficacité. Créer un environnement propice à l'épanouissement des salariés est donc un investissement à proprement parler car comme le résume Jérôme TONDEREAU, directeur technique de PORALU, une ETI de l'Ain spécialisée dans la charpente métallique en bâtiment : « Le plaisir et le sens sont des boosters essentiels de motivation, ce qui se répercutent sur les performances. »

Comme nous pouvons le retrouver dans un article, « il semble évident que les employés « bien dans leur peau » soient plus productifs que des collaborateurs en souffrance, il est tout aussi normal que l'inverse soit vrai : les collaborateurs les plus productifs sont « mieux dans leur peau »⁴ » Le cercle vertueux du bien-être place la performance au premier plan. Un environnement professionnel où les employés se sentent valorisés, protégés, impliqués et écoutés, est propice au bien-être.

Plus que jamais, la gestion des ressources humaines est une gestion de richesses et doit considérer l'ensemble des collaborateurs comme une variable stratégique et non une variable d'ajustement. Ainsi, la responsabilité du dirigeant et de ses actionnaires et quelle que soit la taille des entreprises, est de faire grandir son capital le plus essentiel : son capital humain.

Il englobe aussi bien la qualité, la formation et l'employabilité des collaborateurs, que leur épanouissement, leur vie au travail, la grandeur du lien qu'ils créent et enrichissent dans et à l'extérieur de l'entreprise, le sens qu'ils donnent à leur vie par le travail.

Manager doit chercher à optimiser l'ensemble des leviers qui conduisent à la performance de son équipe et le bien-être au travail est un de ces leviers. Le manager doit toujours chercher à améliorer les choses. On ne peut pas se contenter d'un état figé et donc certain préfèrent parler de mieux être car on va essayer d'aller toujours plus loin dans la satisfaction de ses collaborateurs et dans leur épanouissement personnel.

Les hommes constituent donc la première ressource stratégique des entreprises mais à la différence d'autres formes de capital, le capital humain est incorporé. Le lien entre le bien-être au

⁴ <https://www.rhinfo.com/thematiques/approche-globale-de-lentreprise/le-capital-humain-une-ressource-strategique> consultée le 03/02/19

travail et la performance globale passe trop souvent, comme tout objet de gestion, par l'évaluation de sa dimension financière. Contrairement au capital financier, il ne peut devenir la propriété d'un tiers ; il est simplement mis à disposition par l'individu (il est inappropriable). Ceci pose d'ailleurs un dilemme, puisqu'investir dans le développement d'un capital inappropriable n'aura pas forcément un retour sur investissement obligatoire car le capital étant incorporé dans l'individu, celui-ci échappe à l'organisation dès que ce dernier la quitte.

1.3.3.2 Répercussions du bien être sur la performance externe

D'après certaines études, le bien-être aurait un effet sur la créativité, la qualité du travail (Lyubomirsky, & al. 2005), la performance individuelle (Wright, & Bonett, 1997), la productivité organisationnelle et la satisfaction de la clientèle. (Biétry & Creusier, 2013)

Un climat qui favorisant le bien-être se répercutera sur la qualité du service rendu au client et, in fine, sur la performance globale de l'entreprise. Pour être performante, l'entreprise doit offrir un environnement propice à l'initiative. L'enjeu de la motivation et de la mobilisation des agents est important surtout au regard du développement des compétences. C'est le principal enseignement d'une étude du cabinet de conseil Oresys. Plus les collaborateurs ont la possibilité de mettre en œuvre leurs idées, plus ils se sentent épanouis dans leur environnement de travail. A l'inverse, 61% collaborateurs qui n'ont pas cette liberté se sentent malheureux au sein de leur société.

D'après le Baromètre des valeurs des Français établi par le cabinet de conseil Kea & Partners, l'épanouissement est devenu la cinquième valeur la plus désirée en entreprise et l'environnement de travail est devenu le critère numéro 2 de recrutement des étudiants en grande école. Intégrer le bien-être comme objectif peut donc aussi constituer un levier stratégique puissant en termes d'attractivité. Il rend l'entreprise beaucoup plus attractive ce qui va lui permettre d'attirer des profils plus intéressants et donc d'accroître indirectement sa performance globale. Aujourd'hui, ce sont les collaborateurs qui choisissent leur entreprise, et celles qui ne veulent pas changer vont rapidement perdre en performance. Ce qui nous amène à parler du mal-être et de la contre-performance.

1.3.3.3 Le mal-être, frein à la performance

Comme le souligne Soenen (2017) « Pour saisir les enjeux économiques de la santé au travail, il faut distinguer d'une part les éléments liés aux coûts de la non-santé et d'autre part la contribution potentielle du capital santé à la performance économique et sociale ». (Bachelard, 2017)

Ainsi si nous regardons dans l'autre sens, c'est-à-dire dans le sens du mal-être, on se rend assez facilement compte qu'une entreprise n'intégrant pas ce concept à beaucoup à perdre. Cela peut se traduire par :

- le remplacement d'un salarié qui a un coût pour l'entreprise conséquent et qui suppose différentes étapes : prospection, entretiens, intégration, formation...
- l'absentéisme qui génère un coût dû à la désorganisation qu'il engendre, aux retards dans l'exécution du travail ou au remplacement par un intérimaire
- le coût lié au désengagement dans le travail (erreurs, malfaçons, retards...)
- la détérioration de l'image vis-à-vis des parties prenantes externes qui peuvent impacter le recrutement, la fidélisation...

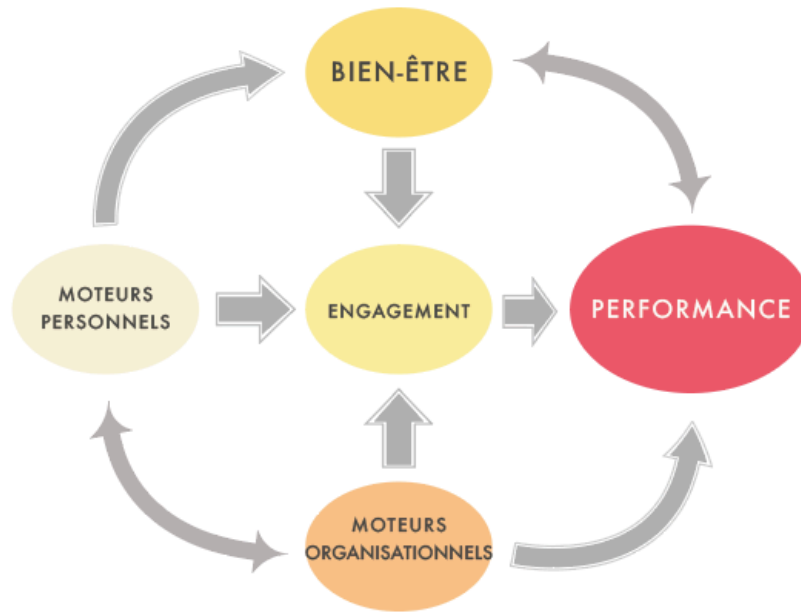
Le Bureau International du Travail a estimé à l'occasion de la journée mondiale pour la sécurité et la santé au travail que les coûts économiques des accidents et des maladies liés au travail représentent l'équivalent de 4 % du produit intérieur brut à l'échelle mondiale. (Bachelard, 2017). Rechercher les causes profondes à l'origine des phénomènes d'absentéisme et de turnover améliore à la fois les conditions de travail des salariés et la performance de l'entreprise

Bien-sûr, comme nous avons pu le voir, l'étude du bien être dans l'entreprise n'est pas une science exacte et il arrive même que dans certain cas très particulier, le bien être peut rimer avec contre-performance surtout dans une vision court terme. Par exemple, les coiffeurs ayant le plus d'émotions négatives ont un chiffre d'affaires plus élevé (Van Dyne, Jehn, Cummings, 2002).

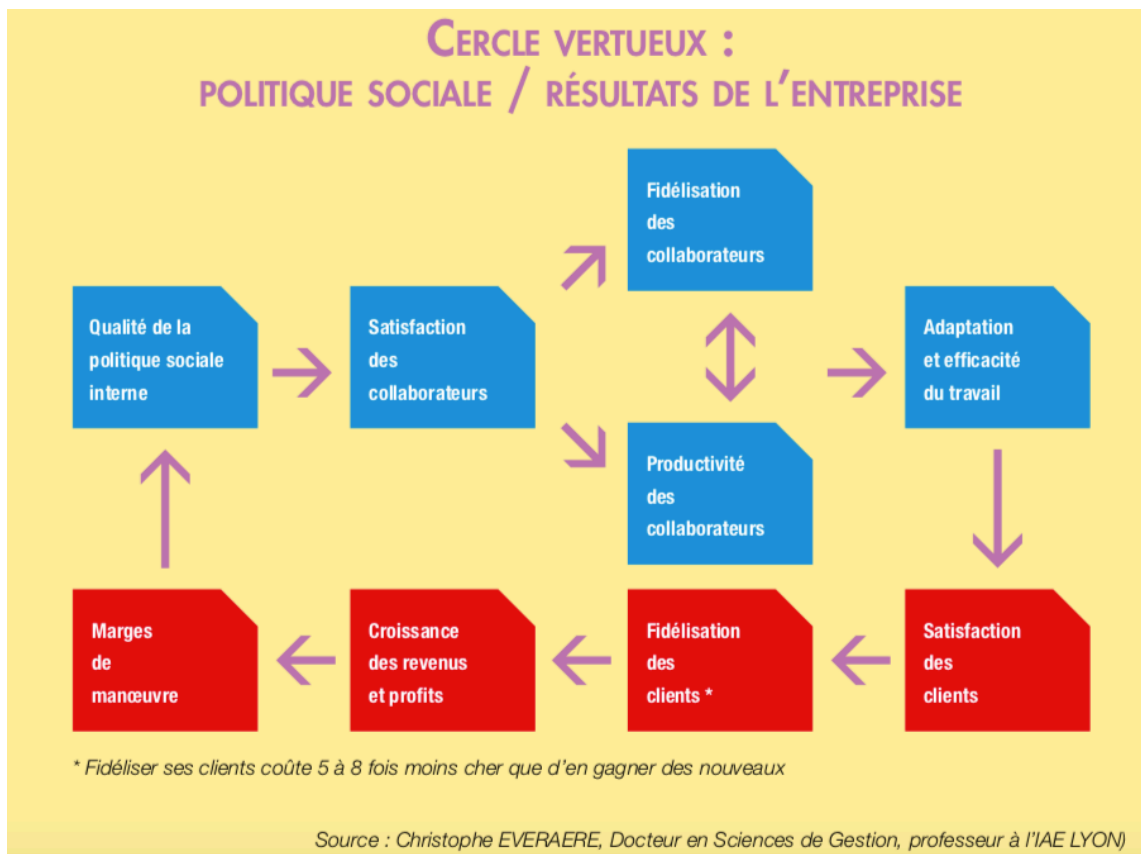
Pour conclure cette partie sur le lien entre performance et bien-être au travail, je vous propose ce premier schéma global, très synthétique qui résume bien l'interconnexion entre ces 2 concepts. Le bien-être augmente l'engagement et l'implication de l'individu qui va augmenter sa performance. Cette logique peut être ensuite étiré, plus la performance est améliorée mieux l'on se sent : c'est le principe du cercle vertueux.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Schéma n° 8 Relation bien-être et performance



Cet autre schéma réalisé par Christophe EVERAERE, professeur en Sciences de Gestion à Lyon rentre plus dans le détail du cercle vertueux entre une stratégie de bien-être et la performance de l'entreprise.



Toutefois comme le souligne l'auteur de ce schéma, la composante « temps » est fondamentale et une entreprise trop soumise à une rentabilité à court terme pourra avoir du mal à s'insérer dans ce cercle vertueux. Cette composante du temps est fondamentale dans une stratégie de bien-être, il faut voir loin et y croire pour que celle-ci soit efficace.

S'il appartient naturellement à chaque individu de vouloir s'épanouir (ou non) dans le cadre professionnel, les entreprises ont aujourd'hui une véritable part de responsabilité dans le fait d'initier (ou non) des actions « défendant des principes fondamentaux » (Légeron, 2001) prévenant ou provoquant certaines situations, et visant à instaurer un environnement de travail favorable à l'épanouissement et à l'implication subjective (Beudelot et Gollac, 2003). Il y a des résultats évidents sur la productivité et la qualité de l'engagement du personnel. Il y a moins d'arrêts maladie, moins d'absentéisme, moins de turn-over et donc de meilleurs résultats économiques. Le bien-être est donc imbriqué directement dans la performance globale de l'entreprise. Cependant, il faut faire attention à ce terme de bien être qui est une notion mouvante qui dépend du référentiel de chacun. Une entreprise qui mise sur une politique de mieux-être pourrait à la fois augmenter son capital social, diminuer ses facteurs de contreperformance, et le salarié y trouverait en contrepartie de la sérénité. Ils seront naturellement plus fidèles à une entreprise où il fait bon travailler et où ils se sentent reconnus et utiles. Cela implique d'accorder un véritable rôle stratégique à la DRH. (Feuvrier, 2014/2 (N° 68)). Ce que nous verrons dans la quatrième partie.

Ainsi, la promotion du bien-être est une démarche à la fois sociale et économique : la santé des salariés est une source incontestable de l'efficacité dans le travail et donc de performance individuelle et collective. Travail et santé entretiennent une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité. D'autre part le travail effectué dans des conditions adéquates est facteur de santé, d'équilibre et d'émancipation.

1.4 Les clés d'une démarche de bien-être au travail

Comme nous avons pu le voir dans les parties précédentes, le bien-être au travail est un concept directement lié à la performance globale de l'entreprise. Nous nous intéresserons ici aux conditions nécessaires à mettre en place pour développer le bien-être en entreprise, c'est-à-dire les comportements à adopter aussi bien du côté du collaborateur que de l'entreprise qui sont propices au « mieux-être » au travail. Pour cela nous commencerons par étudier la nécessité de repenser l'organisation dans sa globalité pour s'adapter à ce monde qui change. Ensuite nous analyserons le rôle de chacun dans l'instauration d'une politique de bien être visant à augmenter la performance car oui, chacun a un rôle clé à jouer pour que cela puisse fonctionner. Passant

de la direction au cadre intermédiaire, du collectif à l'individuel, chacun à son niveau peut être acteur d'une démarche de mieux être en entreprise et donc de performance améliorée.

1.4.1 Nécessité de repenser l'organisation

La première partie a bien montré le fait que nous nous trouvons à une époque charnière entre modernité et postmodernité. D'un côté, la digitalisation a considérablement changé notre quotidien, notre manière de travailler et notre relation à l'utilisateur. La coopération en temps réel, le travail à distance, les nouveaux modes de communication (réseaux sociaux d'entreprise, chat...etc) ont rendu la frontière entre travail et vie personnel plus fine. De l'autre, la mondialisation, le capitalisme à outrance et les besoins de performance globale nécessitent de repenser nos organisations afin de les rendre viables et vivables. (Bachelard, 2017). Il est donc nécessaire de se remettre en question et de s'adapter face à ce monde en mouvance. Cela permettra à l'entreprise de gagner en performance globale tout en satisfaisant les attentes de ses collaborateurs.

Il est évident que la taille des structures peut complexifier la réorganisation compte tenu de la multitude de métiers différents et parfois de l'absence de régulation directe. Par exemple, il est beaucoup plus simple pour une start-up de partir dès sa création sur un modèle propice au bien-être comme il est plus difficile pour une grosse entreprise historique de se restructurer totalement. C'est une question de temps et de moyen mis en œuvre.

« Les organisations sont des systèmes complexes socialement construits qui peuvent être qualifiés de « paradoxants » (Gauléjac, 2015) dans la mesure où les acteurs et groupes d'acteurs y subissent des tensions communicationnelles, informationnelles, technologiques et relationnelles notamment, mais aussi psychologiques, émotionnelles et temporelles (Rosa, 2010) générées par les contradictions entre l'urgence des tâches à court terme et la planification d'objectifs à long terme. »

Repenser l'organisation c'est penser l'avenir, c'est une vision long terme qui demande du temps. Il faut penser de manière nouvelle, tester des modes de fonctionnement différent. Il n'y a pas de recette miracle mais de grandes tendances sur lesquelles s'appuyer avec notamment une démocratisation du pouvoir et le partage du savoir. Mais les conditions d'émergence de ces nouvelles pratiques ne doivent pas reprendre les « vieilles » recettes managériales actuelles. Confrontées à de nouveaux enjeux posés en particulier par les conséquences de la « numérisation », les entreprises doivent repenser à la fois leurs modèles organisationnels et managériaux.

Neveu (2003) attire en particulier notre attention sur la problématique de l'épuisement professionnel. Même si c'est une problématique difficile à aborder, l'organisation du travail doit être interrogée sous ses différents aspects (horaire, charge de travail, définition des tâches, rôle de l'encadrement) de manière à remettre en cause les pratiques pour aller dans le sens d'une employabilité durable des salariés. (Bachelard, 2017) Il est donc important d'avoir une vision long terme et de ne pas attendre des retours immédiats.

D'autres études montrent qu'une personne qui va utiliser au quotidien ses forces a 6 fois plus de chance d'être engagée et épanouie dans son travail. Les équipes qui se concentrent sur leurs forces sont quant à elle 12,5% plus productive. (Gallup Organization, 2000). Pourtant nous avons culturellement pris l'habitude de nous concentrer sur nos faiblesses dans une optique d'amélioration continu. (Boniwell & Chabanne, 2017/4 (n° 346)).

Le développement des logiques de processus cherche à ne pas dépendre de facteurs humains et ne tient pas compte de l'humain. L'humain devient interchangeable ou tout au moins s'anonymise car seul compte ses compétences : « C'est celui qui fait qui sait. » On considère que chaque acteur est le meilleur expert de sa pratique et qu'il est, à ce titre, légitime pour gérer son activité. Le développement de situations agiles, capables de gérer l'imprévisible et la complexité, nécessite le retour de l'humain.

Dans les grands groupes industriels, les boucles de contrôle représentent un coût énorme aussi bien d'un point de vue économique que psychologique. Il est prouvé que chaque manager passe la moitié de son temps professionnel à des tâches de contrôle et de reporting dont l'objectif est uniquement de « nourrir » ces boucles de contrôle (et accessoirement de rassurer le dirigeant). Ce temps pourrait être beaucoup mieux employé au profit de la performance. Le contrôle et la surveillance doivent être délaissés au profit de la responsabilisation et de l'autonomie. La confiance doit être l'élément centrale du groupe.

Aujourd'hui le « savoir être » est tout aussi important que la « savoir-faire ». Il est nécessaire de mettre fin à l'individualisation des parcours et des compétences en entreprise pour passer d'une logique de compétences et de compétition à celles d'interaction, de posture et de coopération. La nécessité de reconstruire du lien social au travail est primordial. Comme le souligne Thevenet (2017), « Tout le monde s'accorde à prédire une transformation profonde de notre vie en société : dans l'attente de son émergence, la qualité du collectif au sein d'organisations

existantes s'impose comme un défi ». (Bachelard, 2017). Nous avons pu voir que la souffrance au travail ou le fait de ne pas se sentir bien était synonyme de désengagement. Nous avons aussi pu étudier la valeur produite par l'intelligence collective qui n'est pas l'addition d'intelligences individuelles mais bien le fruit de l'interaction entre différents individus ($1+1=3$). La nécessité de travailler en mode projet est donc évidente. Elle va permettre de sortir le collaborateur d'un travail répétitif et routinier pour être source d'innovation. Il faut voir l'humain comme un potentiel à développer plutôt qu'une ressource à gérer. La coopération est donc essentielle pour développer le bien-être.

Il est nécessaire de s'appuyer sur les nouveaux outils numérique pour développer de nouvelles pratiques managériales insistant sur le relationnel et l'interaction. En parallèle, il est aussi nécessaire de pouvoir proposer en entreprise un droit à la déconnexion.

La qualification est une question centrale des organisations puisqu'elle permet de recruter, d'organiser le travail, de former, de rémunérer, de permettre la mobilité professionnelle.

Il faut intégrer, dans la logique de compétence professionnelle, les qualités humaines en situation de travail. Passer du « savoir-faire » au « savoir-être » indispensable pour la bonne relation du groupe.

Ces nouvelles manières de travailler, ces nouveaux modes d'organisation sont autant d'éléments qui poussent plus de six entreprises sur dix en région parisienne à déménager ou à effectuer un réaménagement de leurs locaux. Car bien-sûr, il est primordial d'avoir un environnement adéquat pour adapter l'entreprise à ce monde nouveau. Cela peut passer par des espaces de détente, ouvrir les espaces et les rendre plus collaboratif, plus innovant, plus créatif avec des open-space propice pour le travail en mode projet... : rendre les aménagements de travail plus performant.

Il est apparu, au cours de ce travail d'étude que, si elle ne s'y réduit pas totalement, la question du bien-être au travail est indissociable de celle du management. L'ANACT, dans sa revue « Travail et Changement » de janvier/février 2013 le confirme : « les managers commencent à prendre conscience du lien étroit entre « bien-être au travail » et efficacité. Instaurer une bonne qualité de vie au travail représente une nouvelle perspective qui leur incombe, un rôle auquel ils sont encore peu formés (ANACT, 2013).

1.4.2 Le nouveau rôle des managers

1.4.2.1 Le rôle de la direction

Le rôle du top-management est d'incarner une vision et de la faire partager par tous les collaborateurs. Une politique de bien-être sera d'autant plus efficace si elle est induite par le haut. Sensibiliser les dirigeants à gérer les questions de santé et de bien-être au travail constitue un préalable car l'impulsion du « sommet » est un facteur décisif pour définir un cap dans un domaine encore peu familier à de nombreux managers.

Ces leaders doivent être exemplaire vis-à-vis de leurs subordonnées car ils incarnent l'image de l'entreprise. Le rôle du dirigeant est de savoir communiquer sur ses intentions et sa vision. Il doit la partager avec la direction de façon claire permettant un meilleur alignement. C'est principalement sur l'impulsion de la direction générale que peut se construire une nouvelle organisation et de nouvelles pratiques managériales. Ce ruissellement par le haut nécessite des feed-back et des évaluations régulières pour pouvoir adapter la stratégie. Ils doivent ensemble susciter constamment des expérimentations pour pouvoir innover sur cette question du bien-être en prenant en compte la réalité terrain. Ils doivent avoir une vision long terme et mettre en place une employabilité durable des salariés. Car comme dis précédemment, la clé d'une telle démarche, c'est le temps. Une personne extérieure ayant un regard objectif, tel un coach, peut aider à accompagner la direction dans la mise en place de ces nouvelles pratiques.

Ensemble ils doivent réfléchir autour d'organisations et de pratiques professionnelles qui peuvent engendrer du plaisir et de la motivation renouvelée pour les salariés. Pour redessiner les organisations, il est nécessaire d'accompagner ses acteurs en les aidant à évoluer et en les rendant acteur eux aussi. C'est le passage de flambeau entre la direction et le middle management.

1.4.2.2 Le rôle du middle management

Les managers de proximité ou cadre intermédiaires ont également un rôle clé à jouer puisqu'ils constituent les principaux relais de la stratégie de l'entreprise : ils sont les gestionnaires situés hiérarchiquement en dessous de la direction et au-dessus des employés. La santé des salariés est donc en premier lieu l'affaire de ces chefs d'équipe.

Ils doivent être capables de reconstruire à leur niveau la stratégie communiquée par leur direction pour ensuite la diffuser à leurs équipes. Leur rôle constitue à faire le lien entre la stratégie établi et la réalité terrain. Directement lié aux employés et à leur performance, ils sont le cœur même du management en entreprise. Rouleau (2005) avance les notions de sensemaking (rechercher un sens) et de sensegiving (donner du sens) pour montrer comment ces cadres

intermédiaires doivent être capables de recréer du sens pour le communiquer à leurs subordonnés. Il ne s'agit pas pour eux d'être passifs et de simplement subir ce système de contraintes, mais il leur faut occuper un « rôle de traduction ».

La construction de ce rôle passe par une capacité à résister aux attentes des subordonnés, ce qui semble aller de soi pour un cadre, mais également aux attentes trop ambitieuses de la direction (demande de tâches dans l'urgence par exemple) ou de clients (exigences de qualité trop élevées), (Benion, 2014/4 (Vol. 39))

Le leadership positif va se concentrer sur le rôle des leaders (manager, directeurs, chefs d'équipes...) dans le but de développer leur efficacité et qu'ils abordent leur rôle plus facilement toujours dans cette optique gagnant-gagnant pour la performance de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs. (Cameron, Caza, 2008). Ils doivent réussir à proposer des défis et à apporter du sens au travail ce qui provoque chez leurs subordonnées une sorte d'implication pour accomplir la mission de l'organisation. (Bass & Bass, 2008).

Ces leaders doivent insuffler une dynamique nouvelle à leurs subordonnés à travers le développement et la communication d'une vision collective et en les incitant à regarder au-delà des intérêts personnels pour le bien de l'organisation dans son ensemble. (Bass, 1985).

Leur rôle est donc central pour instaurer du bien-être en entreprise, ils doivent à la fois contenter la direction et rendre les salariés plus autonomes notamment par la régulation. L'autonomie suppose un a priori de confiance en partant du postulat que l'humain est loyal et compétent ce qui pour certain manager est difficile à admettre. Il est important que chaque équipe détermine son propre mode d'action toujours dans le respect de la vision de la direction. Les dirigeants fixent un cadre à respecter mais ne doit pas s'occuper de la manière d'y parvenir. L'autonomie d'une équipe n'est réelle que si ces membres contrôlent eux-mêmes leur travail, sans personne au-dessus. Chaque individu doit être responsabilisé et doit prendre les décisions qui leur incombent.

1.4.2.3 Le manager régulateur

F.Silva, dans son cours sur les nouvelles pratiques managériales remet en question le rôle du manager actuel : les tâches administratives et les tâches de contrôle représentent entre 40 et 60% de l'activité du manager. L'expérience montre qu'en déléguant la décision à l'acteur, on peut passer de 7 à 2-3 niveaux hiérarchiques, générant ainsi de l'agilité, du mieux-être au travail et des économies substantielles. L'équation est assez facile, le gain de productivité est rapidement obtenu si on arrive à éliminer ces tâches inutiles mais beaucoup de managers ont du mal à lâcher ce rôle.

La fonction du responsable n'est donc plus de contrôler ni de commander mais bien d'accompagner les individus et les équipes pour qu'ils prennent des décisions. Il ne doit plus surveiller la performance individuelle mais devenir un manager régulateur du vivre ensemble au travail, un régulateur des relations interpersonnelles des relations au sein de son équipe, un animateur de communautés au travail et vecteur de coopération au sein de son équipe. Son rôle est de créer un environnement sécurisant tout en définissant des objectifs clairs et atteignables en s'assurant qu'ils correspondent aux besoins des collaborateurs (cohérence avec leur métier).

Il dispose de l'information stratégique et de l'expérience qu'il doit mettre au profit de son équipe. C'est dans ce cadre que Bass (1985) a souligné trois façons dont les leaders transforment leurs subordonnés : la concentration d'abord sur l'équipe dans son ensemble ou sur les objectifs de l'organisation plutôt que sur les intérêts individuels, ensuite l'activation de manière importante des besoins des subordonnés, enfin l'augmentation de la prise de conscience des subordonnés de la tâche et de la valeur (Bchini, 2017)

« Dès que le dirigeant accepte l'idée qu'il ne sait pas tout et que chacun sait quelque chose et a envie de bien faire, il peut se consacrer à créer l'écosystème permettant aux femmes et aux hommes de s'unir autour d'un même projet. Le moteur principal de la croissance devient peu à peu la motivation et non plus l'efficacité. L'innovation prend progressivement la place de l'efficacité comme moteur principal de la croissance. » Francis MER, dans un article du Monde du 7 août 2012

Depuis plus d'une trentaine d'année, la fonction des ressources humaines s'efforce de développer des outils et méthodes pour favoriser l'individualisation des salariés : évaluation des performances individuelles, rémunération ... Il est nécessaire à présent de développer et valoriser le groupe. Le monde a changé, le management doit aussi changer. Le temps de la régulation managériale doit venir (Lacan, 2014).

1.4.2.4 Le rôle des Chiefs Happiness Officer

Les deux dernières décennies ont vu apparaître un nouveau métier : les Chief Happiness Officers (CHO), également appelés les « Responsables du bonheur », ce métier, à mi-chemin entre les ressources humaines et le développement personnel, a pour but d'accompagner les entreprises et leurs salariés dans leurs objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail et du bien-être des salariés. Il trouve ses origines aux États-Unis, et plus précisément dans la Silicon Valley. Considérant le bonheur des collaborateurs comme un véritable levier d'efficacité et de

croissance, un CHO a notamment pour objectif d'accompagner les acteurs d'une entreprise à adapter leur rythme de travail ou à réduire le stress des équipes face à des modes de communication de plus en plus complexes et omniprésents. Il peut faciliter le lien entre la direction, le middle management et les employés. Véritables acteurs centraux dans certaine entreprise, ils prennent à cœur l'implication des employés et leur bien-être, essayant de créer un lien entre l'entreprise et ses employés.

Le management est donc un levier très important pour pouvoir instaurer une politique de bien-être en entreprise. Ces nouvelles pratiques doivent être déployées par le management et le dirigeant. Ils peuvent demander de l'aide à des personnes extérieures tel des coach, créer des postes en interne tel les Chief Happiness Officer ou même intégrer ces nouvelles pratique directement dans leurs compétences de manager. Le rôle du manager et donc de coacher, d'animer son équipe : il doit permettre à chaque membre d'une équipe d'être en position de collaborer, de s'organiser par eux-mêmes. Le manager doit réussir à développer plus d'engagement et d'autonomie au sein de son équipe pour qu'elle puisse fonctionner de manière plus efficace dans un environnement complexe en perpétuel mutation. Le bien-être au travail n'est pas une donnée moraliste mais bien un facteur de pérennité pour l'entreprise qu'il est nécessaire de prendre en compte. La nécessité d'une approche pédagogique plus intégrée, plus expérientielle par l'action semble indispensable. Les politiques en matière de santé doivent être claires et intégrées dans la stratégie de l'entreprise. Il pourrait être intéressant de développer des outils pertinents d'aide à la mesure prenant en compte et s'adaptant à la complexité de la vie de l'organisation. Ces derniers doivent être facilement appropriables par les différents niveaux de l'organisation. Enfin, nous avons vu la nécessité d'avoir des postes intermédiaires formé en matière de management de la santé et qu'ils puissent investir suffisamment de temps pour intégrer la dimension du bien-être. (Bachelard, 2017)

1.4.3 Les bonnes pratiques dans une démarche de « mieux être »

Dans cette partie il va être question d'énumérer des pistes de développement du mieux-être. Il est évident qu'il existe une multitude de vecteurs différents d'une entreprise à l'autre et d'un humain à l'autre. Comme nous l'avons vu, une démarche de bien-être doit s'adapter à beaucoup de paramètres. Je citerai ici les pistes les plus évidentes au vu de mes lectures académiques pour créer de meilleures conditions qui mèneront l'organisation à augmenter sa performance. J'ai eu beaucoup de difficulté à synthétiser toutes ces démarches car elles sont pour la plupart directement ou indirectement reliés. Beaucoup peuvent paraître assez logique mais pourtant trop peu

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

pratiqué en entreprise. Pour réaliser cette partie, je me suis énormément appuyé sur le rapport « Bien-être au travail & performance économique » réalisé par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi. Ce rapport s'est révélé passionnant et surtout très complet par rapport à ma problématique. Il m'a aidé à structurer cette partie pour avoir un fil rouge synthétisant les clés pour le succès d'une démarche de bien-être. Voici un schéma réalisé par mes soins au vu de mes lectures, des cours dont notamment celui de Mr F.Silva qui m'a été particulièrement bénéfique dans la rédaction de ce mémoire

Figure n° 9: les clefs d'une démarche de mieux-être



Nous allons dans cette partie développer ces 7 piliers centraux d'une démarche de mieux-être en entreprise. Chaque clé est plus ou moins complémentaire des autres. J'ai ajouté un nuage de mots clef qui sont tout aussi nécessaire dans cette démarche.

1.4.3.1 Avoir un projet commun

« La totalité est plus que la somme des parties » Aristote

L'homme connaît des besoins qui lui sont impossible de satisfaire à lui seul mais seulement en s'associant à d'autre, c'est cela la notion de bien commun. La culture d'entreprise ainsi que le sentiment d'appartenance des salariés est un puissant moteur de performance collective [Couret et Lacan, 2009]. Il semble logique de constater qu'au-delà des intérêts personnels des individus, tous les membres d'une entreprise ont un intérêt commun à ce qu'elle prospère et qu'elle soit une affaire saine c'est pourquoi chacun a intérêt à contribuer aux buts de l'entreprise pour qu'ils puissent en tirer profit.

Différentes formes d'association et d'organisation du travail existent :

- La coordination : qui consiste à ordonner différentes tâches en amont en vue d'un objectif d'ensemble
- La collaboration : consistant à réaliser un travail ensemble
- La coopération : qui vise à s'auto-organiser pour la réalisation d'une œuvre commune

Il ne faut donc pas omettre que l'un des objectifs de l'organisation est la création de liens entre les collaborateurs. Ce qui est nécessaire dans cette vision commune est la cohésion du collectif qui va passer par la compréhension du projet, leur adhésion et enfin leur engagement. (DESREUMAUX & BRECHET, 2013/n°7) Cette dimension « corporate », cet « amour du maillot » sont de puissants moteurs de performance collective [Couret et Lacan, 2009]. Une entreprise doit aider ses collaborateurs à générer les capacités de chacun de développer ces modes de relation en mettant en place les conditions de réalisation de ces échanges. Il est nécessaire de réussir à combiner le savoir-être individuel au savoir-être relationnel, en équipe. La chartre des entrepreneurs individuels énonce le fait de devoir trouver un équilibre en conciliant les objectifs collectifs dans le respect et l'intégrité des choix de vie et des engagement individuels. Chacun va mettre de côté une partie de sa liberté individuelle en contre partie du collectif au profit de la vision commune. C'est aussi ça l'appartenance à la société quelle qu'elle soit. Considérer l'entreprise comme un bien commun, ce n'est donc pas nier les intérêts personnels ou catégoriels, ni les tensions entre ces derniers, c'est admettre l'existence d'un intérêt supérieur dont la poursuite conditionne la satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres.

Il faut essayer d'impliquer les collaborateurs dans une dynamique collective porteuse de sens et répartir équitablement les fruits de la valeur engendrée. Chacun doit pouvoir être capable de

s'approprier ce projet pour qu'il puisse lui aussi le partager à sa manière. Ce mode d'organisation suppose de réussir à créer un environnement favorable basé sur la confiance, l'autonomie et l'équité. Sans cela, cette démarche ne peut fonctionner.

Pour développer une stratégie de mieux être, il est donc nécessaire de repenser l'organisation de manière nouvelle, plus en réseau. Cela demande de repenser les relations de pouvoir vers plus de transversalité. Comme le dit F.Silva dans son cours sur les nouvelles pratiques du management, « passer du père au pairs », de la hiérarchie à plus d'horizontalité. Cela peut entendre créer de nouvelles fonctions ou développer de nouvelles compétences comme des animateurs de communauté, des CHO... Créer des activités régulières peu contraignantes permettant de souder le groupe, encourager les feedbacks et plus de transversalité pour accroître les interactions au-delà des frontières de services, département...etc.

Développer la notion de projet commun revient à accroître l'intelligence collective qui aura un impact direct sur la performance globale de l'organisation.

1.4.3.2 Se rassembler autour de valeurs

Au cours de mes lectures, le partage de valeurs communes est un élément qui revient très souvent. Ce partage doit venir du haut, porté par la direction et doit permettre à chaque collaborateur de se sentir intégré. Il est important de communiquer autour de ses valeurs aussi bien en interne qu'en externe. Cela permet de faciliter le recrutement et la compréhension de l'entreprise par des acteurs aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Lors d'un recrutement, il est aussi important de prendre en compte si le recruté partage cette vision car il faut voir l'entreprise comme une communauté qui se fédère autour de ces valeurs partagées. Un candidat ayant beaucoup de compétences mais ne partageant pas ces valeurs sera un frein au groupe et à la performance de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, l'esprit de groupe et de partage est fondamental. Ces valeurs sont des piliers permettant un meilleur fonctionnement de l'organisation et une harmonie au sein des membres de l'entreprise.

Ainsi, dans une démarche de bien-être qui contribuera à augmenter la performance de l'organisation, il faut essayer de rassembler les collaborateurs autour de valeurs partagées en créant une synergie vers un objectif commun.

1.4.3.3 Répondre aux besoins fondamentaux

Comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, le rôle de la direction doit être de définir une stratégie claire et atteignable et de la partager avec ses collaborateurs de manière à gagner

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

leur implication. Chaque individu a des besoins fondamentaux comme par exemple celui de se sentir utile ou même reconnu dans son travail. Dans une démarche de mieux-être, il est fondamental de prendre ces besoins en compte. Si l'entreprise arrive à être à l'écoute et intégrer ces besoins dans son management, elle aura des collaborateurs qui auront envie de participer et de s'impliquer. Pour synthétiser ces différents besoins, nous nous sommes appuyés sur la très connue pyramide de Maslow. Cette pyramide permet de classer les besoins humains par ordre d'importance en 5 niveaux. Ce classement correspond à l'ordre dans lequel ils apparaissent à l'individu ; la satisfaction des besoins d'un niveau engendrant les besoins du niveau suivant.

Schéma n°10 : la pyramide des besoins selon Maslow



Besoins physiologiques : le travail répond à ces besoins lorsque la rémunération permet de pouvoir consommer, se loger, vivre décemment. Cette rémunération doit être indexé sur les compétences et l'expérience de l'individu.

Besoins de sécurité : le travail répond à ces besoins lorsqu'il se trouve dans un cadre bien défini (horaire...) et en contrepartie d'un salaire convenable et régulier permettant au collaborateur de profiter d'une vie régulière, prévisible, de pouvoir se projeter, sans angoisse du lendemain.

Besoin d'appartenance : lorsque l'environnement sociale du travail permet à l'individu de se sentir intégré dans le groupe, d'appartenir à une communauté qui partage ses valeurs et d'être aimé pour ce qu'il est ainsi que par ce qu'il fait avec les autres

Besoin d'estime : lorsque le travail réalisé apporte à l'individu de la reconnaissance. Cela peut venir de l'interne via ses supérieurs, la direction, son équipe, mais aussi de l'extérieur au travers de ses clients, ses fournisseurs ... L'activité produite par le salarié est utile et ceux qui en bénéficient lui sont reconnaissant et savent le féliciter, le récompenser et apprécier son activité.

Besoin d'accomplissement : lorsque le travail donne un sens à sa vie. L'individu se sent en phase avec ses valeurs et ses envies. Il a trouvé sa place au sein de l'entreprise, dans la communauté. Cela rejoint la notion de flow, se sentir au bon endroit, au bon moment.

Si l'entreprise arrive à intégrer les besoins de chacun en créant un environnement propice, elle va gagner à la fois en bien-être mais aussi comme nous l'avons vu dans la partie précédente, en performance.

Notons que la difficulté ne consiste pas à comprendre ce mécanisme vertueux, mais de réussir à l'intégrer dans la stratégie. Outre les besoins cités par Maslow, d'autres telle la confiance, le sens, l'équité, le respect... sont très important dans une démarche de mieux-être. Sans tous les citer et les développer, nous allons revenir plus en détail sur deux d'entre eux qui au vu de mes lectures me paraissent les plus important à développer.

Le sens

La question du sens aussi bien dans nos vies respectueuses qu'au travail est un des piliers principal inhérent à notre bien-être. Chaque individu doit connaître son utilité et pouvoir situer l'action qu'il mène au sein de son environnement. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Ce sentiment de se sentir utile aux autres est une grande source d'épanouissement et d'engagement pour lui. Son rôle doit être clair et s'inscrire dans une vraie démarche avec des objectifs et des buts. L'expérience et des buts clairs vont notamment procurer un sentiment de flow (de bonheur) et vont augmenter l'implication de la personne dans son activité. (Feuvrier, 2014/2 (N° 68)). Nous avons pu voir dans la toute première partie que cette quête de sens est d'autant plus importante au vu des aspirations de la nouvelle génération. Il est donc très important pour les entreprises de prendre conscience de l'enjeu que cela représente en termes de motivation des collaborateurs et par conséquent en termes de performance. Cette quête du sens peut être directement relié à l'activité de l'entreprise

mais peut aussi se construire au-delà, à travers la communauté, la mission ou le projet ... Pour être bien au travail et donc performant, chacun doit pouvoir donner du sens à ce qu'il fait. Cette notion est indissociable de la stratégie de l'entreprise et du projet commun. Il faut réussir à créer un espace dans lequel l'employé puisse s'investir, se projeter et s'impliquer.

La reconnaissance

Selon le baromètre Odoxa-Dentsu Aegis Network pour France info : près de 8 collaborateurs sur 10 ont le sentiment de faire un travail "utile" mais seule la moitié estime que leur travail est reconnu à sa juste valeur. La reconnaissance liée au travail est la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées par son manager, ses collègues ou son client ainsi que les attentions qu'il porte lui-même aux autres... Elle touche toutes les organisations et tous les stades de la hiérarchie.

La reconnaissance constitue aussi une composante fondamentale du bien-être au travail. Le travail change de nature et devient de plus en plus relationnel et coopératif. Reconnaître un travail de qualité ou simplement montrer de la gratitude au sein de sa communauté est un levier simple et très efficace pour booster le moral des troupes et promouvoir une culture du travail saine. Pourtant de nombreux professionnels hésitent à montrer leur appréciation ou ne savent pas le faire de manière efficace. Remercier les collaborateurs augmente leur productivité et renforce le bien-être physique et mentale. Une étude du cabinet Robert Half sur le bien-être au travail, montre que l'engagement des collaborateurs est le premier facteur de productivité de l'entreprise, et que le manque de reconnaissance est la première raison susceptible de nuire à cet engagement.

1.4.3.4 Favoriser l'autonomie

Nous avons pu voir avec la modernisation du travail que les organisations ne sont aujourd'hui plus adaptées à la nouvelle place qu'a pris le travail. Il faut réussir à sortir du modèle classique telle qu'on l'a connu avec une organisation très hiérarchique et l'obligation de faire des allers-retours permanents avec son supérieur. Il faut inverser les pratiques actuelles où l'équipe est d'abord dédiée aux supérieurs hiérarchiques. Les équipes doivent pouvoir décider d'elles-mêmes les plannings, les investissements, les embauches, les modifications organisationnelles. Les salariés étant au cœur de l'entreprise et le facteur humain étant la première richesse de l'entreprise, il est primordial de les responsabiliser et de les rendre autonome dans leurs tâches. Le supérieur doit servir de guide et aider lorsque cela bloque mais il doit laisser une certaine autonomie à chacun pour qu'ils puissent s'exprimer de manière libre et sans être jugé. Son rôle va être d'aider à la réflexion mais il ne doit pas prendre de décision. Cela nécessite que les

dirigeants aient une certaine distance. La prise de décision est beaucoup plus efficace lorsqu'elle se fait de manière décentralisée. Chacun est plus à même de pouvoir décider sur son périmètre. Travailler de nouvelles approches comme le Test & Learn, transformer les obstacles en opportunités, reconnaître et promouvoir les auteurs de bonnes idées. (Nicolas)

La chartre des entrepreneurs d'avenir préconise de mobiliser la créativité de tous pour oser expérimenter au-delà des idées reçues, des cadres et des corporatismes. Prendre en considération les suggestions des salariés, accorder le droit à l'erreur, qui sera considérée comme un outil de progrès. Passer de la surveillance à l'auto-contrôle ce qui oblige à avoir confiance dans son prochain, élément primordial pour le bon fonctionnement du groupe.

L'autonomie est aussi un facteur essentiel de fluidité et d'innovation, sous réserve qu'elle s'accompagne du droit à l'erreur. Il faut toutefois noter que l'autonomie est à manier avec précaution. En effet, le degré d'autonomie est propre à chacun et ce qui peut être un vrai facteur d'épanouissement pour l'un peut constituer un manque de sécurité pour l'autre.

1.4.3.5 Être à l'écoute et développer les interactions

« Si la fluidité des échanges d'information est une condition indispensable au management, elle n'est pas suffisante ; un management efficace repose, en fait, à la base, sur la qualité des relations qui, elle-même, libère et développe les échanges d'information en entreprise ».

Françoise Kourilsky

La communication, l'écoute, l'interaction et les échanges entre les collaborateurs sont des éléments centraux pour tout bon fonctionnement d'une organisation. Ils permettent d'instaurer un climat de confiance qui est indispensable à la réalisation d'un objectif commun.

Les nouvelles recherches sur le bonheur, via la psychologie positive, montrant la relation entre salarié heureux et plus performant mentionnent l'aspect relationnel comme une des voies principales. (Feuvrier, 2014/2 (N° 68)). Ces interactions entre les personnes doivent passer par une capacité réciproque d'écoute et de respect mutuels. Pour développer les relations au sein de l'entreprise, il est nécessaire de disposer d'espaces propices aux échanges. Intégrer cette démarche permet de développer la convivialité mais facilite aussi énormément le travail entre les individus. Une bonne écoute reposant sur du feedback et du partage permet aussi bien à la direction qu'aux salariés de gagner énormément de temps. Il est extrêmement important dans une entreprise de créer ces moments de dialogue et de partage où chacun a le même droit à la parole et peut s'exprimer librement.

1.4.3.6 Connaitre et gérer les talents

Une bonne gestion des ressources humaines commence par l'identification des compétences et des motivations de chacun, de façon à répondre au mieux aux besoins de l'entreprise. On entend souvent parler de Knowledge Management qui est une démarche managériale regroupant l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser et de partager les connaissances des membres d'une organisation. Chaque individu a des moteurs personnels propre à lui qu'il convient de reconnaître et qui doivent pouvoir s'articuler avec les moteurs organisationnels d'une entreprise pour qu'il puisse se sentir au bon endroit au bon moment, cette notion de flow va influencer son bien-être au travail. (Boniwell & Chabanne, 2017/4 (n° 346)) La performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles. C'est ce travail en synergie qui va rendre une entreprise performante. Il est important de bien déceler les profils de chacun pour savoir s'ils correspondent au poste par exemple. Quelqu'un de trop qualifié ou au contraire de pas assez qualifié ne s'épanouira jamais dans son poste voire sera en souffrance. Cela n'est pas bon pour lui, ni pour l'entreprise. Il faut donc bien réfléchir pour mettre la bonne personne au bon endroit, ce qui garantira le succès de l'entreprise. Il est nécessaire de tenir compte des motivations de chacun qui peuvent être très variées d'un individu à un autre : cela peut être de gagner plus, pour d'autres, apprendre de nouvelles choses, travailler en équipe, transmettre ses connaissances, manager... Il est très important pour l'entreprise de savoir à qui elle a affaire, de repérer ses différents talents pour qu'ils puissent l'aider dans son développement. L'entreprise doit s'attarder devant les comportements organisationnels positifs qui correspondent à la manière dont l'individu va mettre au profit de son organisation ses capacités psychologiques, ses forces ainsi que ses ressources dans l'objectif d'accroître la performance de l'entreprise. On essaiera de les mesurer, de les développer dans un but d'étendre son action. (Bloom et al., 2015)

Il faut réussir à créer une alchimie entre les besoins de l'entreprise, les compétences des collaborateurs et leurs aspirations respectives.

1.4.3.7 Le rôle de chacun et la possibilité d'évoluer

Pour qu'un employé soit heureux dans son travail, il est essentiel que son rôle soit bien défini. Cela passe par des objectifs clairs ainsi que connaître le pourquoi de sa mission, le cadre dans lequel elle se définit... Plus son rôle sera clair, plus facilement il pourra rentrer en action et être performant. Un employé est plus impliqué et efficace si le succès de l'entreprise est aussi le sien. A l'inverse, un manque de clarté peut bien souvent engendrer de la démotivation et

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

affectera sa performance. Sans cette clarté, il est très difficile pour un employé de se sentir satisfait et épanoui d'un point de vue professionnel. Cela va rejoindre la notion de sens que nous avons étudié plus tôt. L'employé doit être l'acteur majeur du changement avec un esprit d'entreprendre. Il doit être pro-actif et impliquer dans son rôle. C'est à lui de construire sa trajectoire et il est important pour l'entreprise de proposer à chacun de pouvoir grandir. C'est-à-dire avoir une vision long terme avec des possibilités d'évolutions prenant en compte ses attentes. L'entreprise doit aussi pouvoir proposer des formations, ateliers permettant à chacun de pouvoir développer de nouvelles compétences et s'améliorer. Cette dynamique progressive et apprenante est essentiel pour la bonne implication de chacun.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Cette étude théorique avait pour but de nous sensibiliser à la question du bien-être au travail. Nous avons pu voir que la notion travail a énormément évolué ces dernières années. La place que celui-ci prend dans nos vies et les attentes des collaborateurs ont totalement changé. En parallèle, la notion de bien-être global est une notion de plus en plus recherchée qui peut passer par le travail ou les à côté. Nous avons pu voir à quel point ce bien-être était source de performance pour l'entreprise. Dans notre société capitaliste, le capital humain est trop souvent délaissé au profit du capital économique ou financier alors qu'ils sont directement liés, Au travers de mes lectures, j'ai tenté de mettre en avant l'importance de ce capital. « Replacer l'humain au centre de l'entreprise ». L'humain est au cœur de l'entreprise et le bien être des collaborateurs est un formidable levier de performance. Aujourd'hui la plupart des grandes entreprises l'ont compris, nous pouvons par exemple citer ces grandes multinationales que sont Facebook, Google ou encore Décathlon qui placent la qualité de vie au travail comme un levier stratégique à part entière. Il est clair que lorsque l'on en comprend les effets, positifs et négatifs, le constat est simple mais pourtant encore bien trop d'entreprise n'arrivent pas à prendre le recul nécessaire sur l'importance de telles politiques. Les liens entre bien-être, implication, performance, baisse de l'absentéisme, baisse du turn-over et créativité sont désormais clairs et évidents. Pour développer une démarche de bien être en entreprise il est nécessaire d'avoir une vision long terme. Le retour sur investissement dont on entend tant parler n'est pas direct et difficilement mesurable. Il s'inscrit dans la durée mais les fruits d'une telle politique est conséquent. De ce fait, l'entreprise doit mettre en œuvre des moyens financiers, matériels et organisationnels dans le but d'améliorer le quotidien de chaque collaborateur. Elle doit réussir à créer une synergie entre l'ensemble des individus d'une organisation. Nous avons pu voir que le management joue un rôle clé dans cette démarche. Chaque acteur à son échelle doit pouvoir agir et être pro-actif. Comme nous avons pu l'étudier, une démarche de « mieux-être » au travail réussi permettra de développer les notions d'espoir, d'optimisme, de résilience, de sentiment d'efficacité personnelle. En plus de diminuer l'absentéisme, le bien-être va améliorer l'engagement et l'implication de chacun, il favorisera l'innovation ce qui impactera directement la performance de l'entreprise.

Développer une démarche de bien-être c'est donc s'attarder sur les différents moteurs organisationnels, c'est-à-dire, ceux qui traitent de la tâche de travail et des relations au travail (Deci, Ryan, 2000 ; Martel et Dupuis, 2006 ; Warr, 2007). L'environnement de travail, la nature et la variété des tâches, l'autonomie et la confiance, les relations et la communication l'adéquation entre le sens et la vision...etc sont d'autant de paramètre sur lesquelles une entreprise doit

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

s'attarder pour améliorer les conditions de vie du collaborateur. L'entreprise doit devenir une « entreprise apprenante » puisque le savoir est sa principale source de création de valeur. L'équilibre contribution/ rétribution doit structurer la relation de travail dans une logique gagnant-gagnant (Bachelard, 2017). Nous allons maintenant pouvoir confronter cette vision très théorique de la notion de bien-être à la réalité terrain. Cela est d'autant plus intéressant car comme nous avons pu l'étudier dans cette première partie, le bien-être au travail diffère d'un individu à un autre, d'une entreprise à une autre.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

PARTIE 2 :

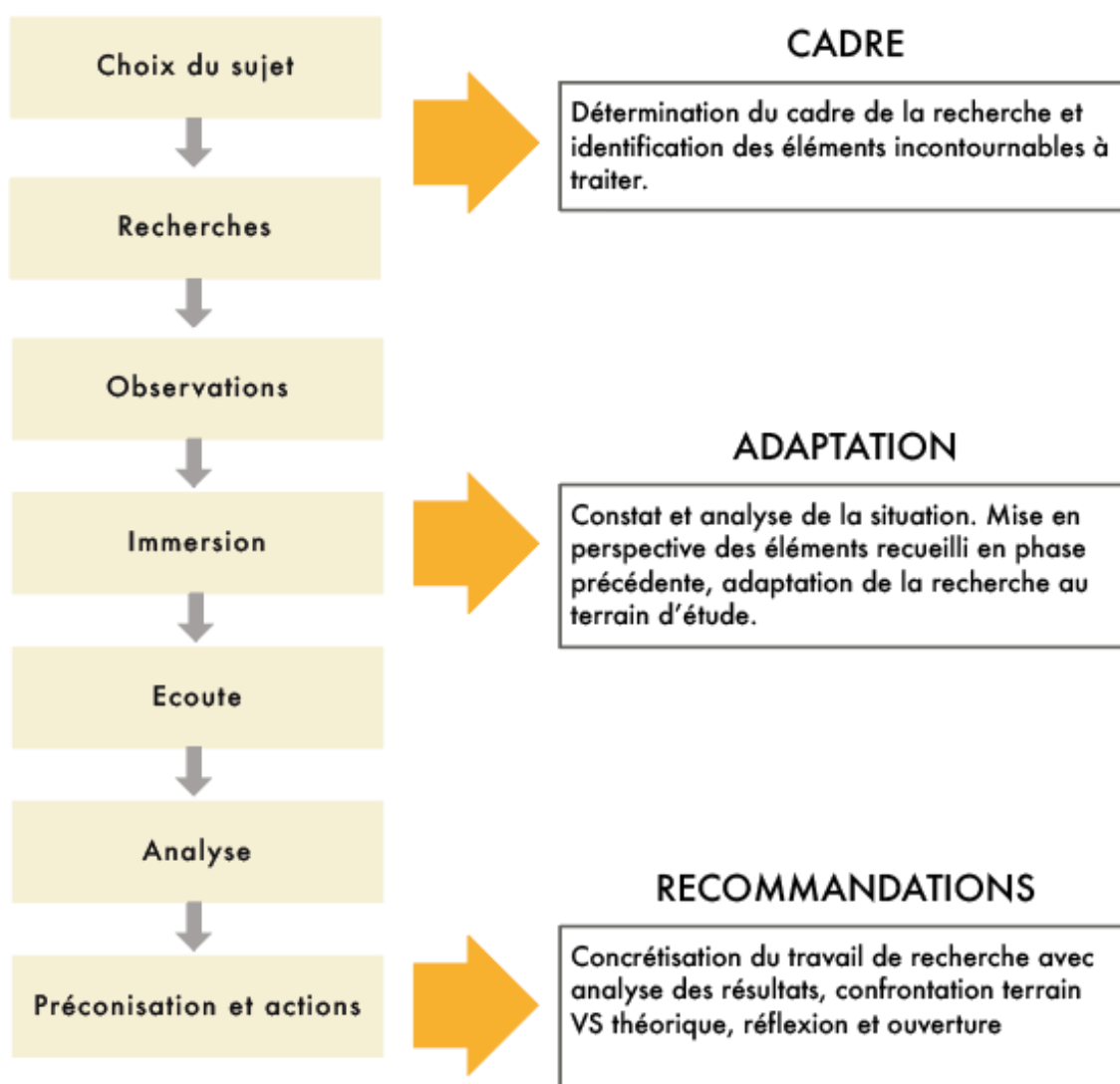
2 - ETUDE TERRAIN :

DE QUELLE MANIERE LE BIEN-ÊTRE CONTRIBUE-T-IL A LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

L'objectif de cette ultime partie est de pouvoir comparer le cadre théorique aux réalités terrain. L'idée est de pouvoir apporter un ressenti sur le quotidien organisationnel des collaborateurs. Sans avoir la prétention d'offrir des réponses nouvelles, cette étude permettra de venir compléter mes recherches sur le lien entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. J'ai choisi de mêler la méthode quantitative à la méthode qualitative pour cette étude terrain, c'est-à-dire qu'en plus d'un questionnaire que j'ai pu partager à un grand nombre de personnes, j'ai voulu approfondir certaines réponses d'où le fait d'avoir également réalisé des entretiens individuels.

Le schéma suivant illustre la méthode utilisée dans la réalisation de ce mémoire.

Schéma n°11: Méthodologie adoptée



Après avoir choisi un sujet qui me tenait à cœur pour diverses raisons j'ai tout de suite commencé par faire des recherches sur les 2 grands thèmes que sont : « le bien-être au travail » et « la performance de l'entreprise ». J'ai eu la chance d'intégrer en parallèle l'entreprise Décathlon pour un stage de fin d'étude de 6 mois, entreprise réputée pour sa politique de bien-être, elle a même été élu 2 années consécutives Great Place To Work. Ces recherches ainsi que mon expérience en entreprise m'ont permis de fixer un cadre pour ce dossier en identifiant tous les éléments incontournables à traiter comme par exemple l'évolution de la notion de travail, les nouveaux types de management... J'ai ensuite beaucoup lu sur le sujet histoire de vraiment m'imprégner de ce sujet. Avant même de commencer la partie théorique, j'ai dressé un premier plan qui m'a permis de tenir un fil rouge tout au long de ce dossier. Après avoir bien avancé au niveau de la partie théorique j'ai enfin pu commencer à dresser mon enquête terrain. Ce sujet étant très vaste, plusieurs angles d'études s'offraient à moi avec d'un côté la performance de l'entreprise où il s'agirait d'interviewer des gérant d'entreprise ou sinon l'angle bien-être. J'ai au début voulu traiter tous les sujets mais je me suis vite rendu compte que cela n'allait pas être possible. J'ai choisi de pousser mes interrogations autour du bien-être au travail, partant du postulat, comme nous l'avons vu dans la première partie, que celui-ci impact directement la performance de l'entreprise c'est pourquoi mon enquête terrain tourne principalement autour de ce thème même si la performance n'est jamais loin. Mes différents questionnaires traitent donc principalement des conditions nécessaires pour la mise en place d'une démarche de bien-être et m'ont permis d'apporter une autre dimension, plus pratique, à ce sujet.

Je commencerai par présenter la démarche méthodologique choisie en présentant l'enquête réalisée et en expliquant les méthodes utilisées. Ensuite, nous analyserons les réponses obtenues pour essayer de tirer des conclusions que nous comparerons à notre étude théorique. L'objectif étant à la fin de cette seconde partie, de pouvoir répondre à notre problématique : De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance organisationnelle ?

2.1 La démarche méthodologique

Cette partie sur la démarche méthodologique détaille le choix de l'échantillon, la nature du questionnaire, le déroulé des entretiens ainsi que les limites objectives de cette enquête.

Pour cette étude exploratoire, j'ai choisi de joindre la méthode quantitative aux entretiens qualitatifs. Le bien-être étant un sujet très large, il était très difficile de se contenter seulement d'une

étude quantitative. Ainsi, j'ai commencé par une grande enquête quantitative, les réponses m'ont permis de dessiner de grandes tendances à ce sujet et m'ont aidé dans la réalisation des entretiens personnels. Les échanges avec des professionnels m'ont quant à eux permis de rentrer beaucoup plus dans le détail de chaque thème étudié en approfondissant l'enquête quantitative. D'un point de vue chronologique, j'ai donc commencé par réaliser mon enquête terrain via un questionnaire que j'ai partagé au plus grand nombre. J'ai ensuite essayé de traiter les réponses pour pouvoir établir la base de mes interviews. Pour ce qui est des échanges, j'ai choisi la démarche semi-directive qui a l'avantage de mieux cerner la logique du répondant, de l'accompagner tout en lui laissant une relative liberté de réponse.

2.1.1 Étude quantitative

2.1.1.1 Création du questionnaire

Les données de cette recherche ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire (voir annexe). Après avoir parcouru différents outils d'enquête, j'ai finalement choisi d'utiliser Google Forms pour la réalisation de cette enquête. J'ai choisi cet outil car il est à mes yeux très intuitif, il permet facilement de créer des formulaires personnalisés en proposant un large choix de type de question : choix multiples, listes déroulantes, échelle... Il est aussi très pratique pour la diffusion du questionnaire avec plusieurs options tel que le lien partageable, la diffusion directe par e-mail. Mais surtout, je trouve que ce logiciel facilite le traitement des données en intégrant les réponses directement à un tableur et en synthétisant chaque question par des graphiques adaptés. Pour la préparation de mes questions, j'ai eu recours à plusieurs études antérieures m'aidant à structurer mon questionnaire et à trouver un fil rouge. Le bien-être étant un sujet assez large, il a été nécessaire de faire de nombreux aller-retour pour essayer d'avoir une vision globale de ce thème. La difficulté d'un tel type de questionnaire est qu'il ne doit ni être trop long pour rester attractif car diffuser au plus grand nombre, ni trop court pour pouvoir traiter de la totalité du sujet. J'ai finalement décidé de découper cette enquête en 4 grandes rubriques avec pour fil rouge le bien-être.

La première section concerne le profil du sondé :

- Son sexe
- Son âge
- Son niveau d'étude
- Son statut professionnel

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

- Son ancienneté dans l'entreprise
- La taille de l'entreprise dans laquelle il travaille
- Avec qui il travaille (groupe, seul, ou en projet)

Cette première section m'a permis d'établir un cadre pour mieux connaître le répondant. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, une démarche de bien-être dans une grande entreprise par rapport à une petite entreprise peut être très différente. Idem, la notion d'âge et de génération peut influencer ses attentes envers l'organisation.

La deuxième section concerne le bien-être et la vision du travail d'une manière globale. Au travers de 9 questions, j'ai essayé de questionner sur le rapport que le sondé a avec son travail, s'il se sent heureux et sa façon de percevoir le bien-être.

J'enchaîne ensuite sur une troisième section de 6 questions en questionnant sur sa vision de la performance et le lien avec le bien-être.

Enfin, dans la dernière partie, je rentre beaucoup plus dans le détail en posant des questions beaucoup plus pratiques sur son état global au travail, sa relation avec son manager et ses collègues, sur son environnement de travail et son degré d'appartenance à l'organisation.

2.1.1.2 Choix de l'échantillon et collecte des données

Après la rédaction de mon questionnaire j'ai pu passer à l'étape de la diffusion. Ce questionnaire avait pour but d'être diffusé au plus grand nombre car le bien-être au travail touche toutes les personnes actives, peu importe leur âge, leur niveau d'étude ou leur catégorie social. La diversité des réponses ne pouvait qu'enrichir mon étude. J'ai donc essayé de la diffuser dans tous les secteurs d'activité. Je l'ai partagé sur les différents réseaux sociaux professionnel tel que LinkedIn ou Viadeo. J'ai aussi contacté des personnes travaillant dans ce secteur qui ont pu largement le partager (Happiness Officer, Responsable RH...). J'ai aussi utilisé mon réseau chez Décathlon pour le partager. Je m'étais fixé un objectif de 200 participants, ce que j'ai réussi à obtenir en l'espace de 5 jours. Mon étude quantitative porte donc sur un total de 239 réponses. Au vu des profils des interrogés, je suis plutôt satisfait car ils sont très hétérogène. Voici le tableau récapitulatif des profils interrogés

Tableau 12 : Présentation des variables de l'étude

CARACTERISTIQUES		Échantillon quantitatif (n=239)
Sexe	Masculin	37,8%
	Féminin	62,2%
Age	Moins de 25 ans	23,5%
	De 25 à 35 ans	40,8%
	De 35 à 45 ans	18,5%
	De 45 à 55 ans	14,7%
	Plus de 55 ans	2,5%
Niveau d'études	Sans diplôme	0%
	Inférieur au BAC	0,8%
	Niveau BAC	3,8%
	BAC +2/+3	26,1%
	BAC +4/+5	52,9%
	Supérieur à BAC +5	16,4%
Ancienneté dans l'entreprise	Moins d'1 an	37,2%
	Jusqu'à 2 ans	11,7%
	Entre 2 et 5 ans	21,8%
	Entre 6 et 10 ans	10,5%
	Plus de 10 ans	18,6%
Statut professionnel	Étudiant/Stagiaire	24,3%
	Employé/Ouvrier	13,4%
	Technicien/Agent de maîtrise	7,1%
	Cadre / Ingénieur	49%
	Chef d'entreprise	4,1%
	Autres	2,1%
Taille de l'entreprise	Entre 0 et 9 salariés	14,2%
	Entre 10 et 50 salariés	19,7%
	Entre 50 et 200 salariés	11,3%
	Plus de 200 salariés	54,8%

2.1.2 Étude qualitative

2.1.2.1 Création du guide d'entretien

Comme je l'ai dit précédemment, j'ai choisi de mêler ces 2 types d'enquêtes dans une volonté de complémentarité. L'enquête quantitative se révèle très efficace car rapide et très facilement diffusable avec un grand nombre de répondants permettant une vraie diversité dans les profils étudiés mais sa limite repose dans la qualité des réponses. On ne peut que difficilement développer certains sujets qui sont pourtant primordiaux dans une enquête sur le bien-être et la performance en entreprise. J'ai donc décidé après cette étude quantitative et le traitement des données d'approfondir au travers d'interviews certains thème. J'ai choisi la méthode semi-directive, car c'est la méthode qui se prêtait le plus au contexte. Elle m'a permis d'orienter en partie le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable. Elle se révèle parfaite pour venir enrichir mes résultats quantitatifs car elle apporte une richesse et une précision bien plus grande tout en laissant une certaine liberté à l'interrogé. Pour le déroulé de ces entretiens, j'ai donc créé un guide me permettant d'avoir une trame à suivre lors de mes interviews (à retrouver dans les annexes). Pour la rédaction de ce guide, je me suis beaucoup aidé de précédentes études réalisées sur le bien-être et la performance ainsi que d'après le livre de Marcus Buckingham qui définit le bien-être au travail au travers de 12 questions que vous pouvez retrouver en annexe.

Le but était de susciter du dialogue, de la prise de recul, faire en sorte que les collaborateurs s'interrogent sur leur vision du bien-être au travail et sur leur propre conception de ce concept. J'ai voulu essayer de comprendre comment ils intègrent ce levier dans leurs différents métiers et quelle importance il lui donne. Enfin, j'ai voulu voir s'ils prenaient en compte l'impact d'une politique de bien-être sur l'efficacité et la performance de l'entreprise.

2.1.2.2 Profil des personnes interrogés

Travaillant chez Décathlon depuis maintenant 5 mois, j'avais pour objectif d'interviewer des collaborateurs aux tâches et aux missions différentes au sein de l'entreprise. Pour la deuxième année consécutive, Décathlon termine est en tête du classement Great Place To Work (Décathlon great place to work 2018. (Consulté le 15/01/19). Je me suis vite rendu compte que cela pouvait représenter une limite. Interroger des personnes venant de la même structure n'était pas forcément représentatif du monde du travail et la notion de bien-être étant très forte dans cette enseigne, cela pouvait être trop restreint. J'ai donc choisi d'élargir mon enquête en prenant 2 personnes en interne, un vendeur en magasin ayant une vision client/terrain et étant en début de

carrière dans l'enseigne. Cette personne faisant partie de la jeune génération, connaître sa vision du bien-être et de la performance se révélait très intéressant. J'ai ensuite choisi de prendre un cadre ayant beaucoup plus d'expérience dans l'enseigne. Après 15 ans passé à développer Décathlon à l'international (notamment en Chine), il a une grande expérience dans le management avec parfois plus de 2000 personnes sous sa direction. J'ai voulu connaître sa vision à lui du bien-être, comment il l'intégrait dans son travail au quotidien. J'ai ensuite sélectionné des profils extérieurs avec un jeune directeur commercial dans une start-up parisienne managant une équipe de 12 personnes, un dirigeant d'une TPE travaillant dans l'univers du tourisme et un cadre travaillant en télétravail dans l'univers du digital.

Le but était de confronter les angles de vue en choisissant des métiers différents toujours relié à l'entreprise, mais surtout des modèles de structure et de travail divergents. Comparer la vision de la jeune génération à une génération expérimenté. Confronter la vision d'une personne travaillant dans une grande structure à celle d'un autre travaillant dans une plus petite... Cette approche a été murement réfléchi et se révèle particulièrement intéressante car ce sont des visions du travail relativement différentes et chacun a sa propre vision du bien-être et de la performance en entreprise. Les échanges se sont toujours révélés très riches et se sont réalisés avec beaucoup de transparence.

Voici les fiches profils synthétique des différentes personnes interrogés :

Responsable rayon chez Décathlon

Age : 24 ans

Diplôme : BAC +2 DUT Techniques de Commercialisation

Type de structure : Décathlon, multinational

Nature du poste : Responsable du rayon surf au magasin Décathlon à Hendaye.

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : 1 an et demi

Nombre de personnes sous sa direction : 3

Nombre de personnes dans l'entreprise : Plus de 500

Chef de projet junior chez Décathlon

Age : 38 ans

Diplôme : BAC +5 en école d'ingénieur + master spécialisé en gestion de projet

Type de structure : Décathlon, multinational

Nature du poste : Chef de projet junior pour Olaian, la marque de surf de Décathlon. Il travaille au siège de Décathlon à Hendaye. Il s'occupe de la conception de tous les produits surf pour les

enfants de 4 à 16 ans (combinaisons de surf, maillots de bain, protection solaire...) **Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise** : 13 ans

Nombre de personnes sous sa direction : 20

Nombre de personnes dans l'entreprise : Plus de 500

Directeur commercial dans une Start-Up

Age : 28 ans

Diplôme : BAC +5 École de Commerce

Type de structure : Start-up de moins de 20 salariés à Paris au CA de 3 Millions d'euros

Nature du poste : Directeur commercial pour une marque de bière artisanale à Paris

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : 1 an et demi

Nombre de personnes sous sa direction : 10

Nombre de personnes dans l'équipe : 18

Dirigeant d'une TPE dans le tourisme

Age : 58 ans

Diplôme : BAC +5 en école de commerce

Type de structure : Agence de voyage

Nature du poste : Dirigeant d'une agence de voyage proposant des voyages autour de thématiques (méditation/yoga/philosophie) mêlant voyage et intervention d'une personne reconnue dans son domaine. (Psychologue, écrivain, théologien...)

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : Création de l'entreprise depuis maintenant 30 avec restructuration il y a 8 ans.

Nombre de personnes sous sa direction : 3 personnes

Nombre de personnes dans l'équipe : 2 personnes et 1 stagiaire

Cadre travaillant en télétravail dans une PME dans le digital

Age : 27 ans

Diplôme : BAC +5 en école de commerce

Type de structure : Entreprise B to B travaillant dans le secteur des logiciels

Nature du poste : Responsable marketing France en télétravail partiel (2 jours à l'entreprise, 3 jours chez lui)

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : 6 mois

Nombre de personnes sous sa direction : 1 personne

Nombre de personnes dans l'entreprise : 59

2.1.2.3 Déroulé de l'entretien

J'ai réalisé mes entretiens semi-dirigés avec pour trame le guide d'entretien que vous pouvez trouver en annexe. Celui-ci contient un certain nombre de questions servant de fil rouge pour le déroulé de l'interview.

Les entretiens ont en moyenne durés 45 minutes et se déroulaient comme suit :

- a) Préambule : durant cette étape, j'explique l'objectif de la recherche et le cadre dans lequel elle s'inscrit puis la manière dont va se dérouler l'échange et l'importance d'avoir leur avis subjectif sur ces thématiques étudiés. J'insiste sur le fait que l'entretien est anonyme et qu'il est important qu'ils argumentent leur point de vue.
- b) Introduction : cette étape me permet de récolter les informations clés détaillant le parcours du répondant, sa mission dans l'entreprise, son rôle...
- c) Corps de l'entretien : les questions avaient été préalablement adaptées en fonction du type de répondant. Le déroulé de l'entretien avait été pensé de manière déductive, tel un entonnoir, partant d'une vision globale à de plus en plus détaillé
- d) Conclusion : J'ai décidé de terminer mon interview en posant comme question finale ma problématique de mémoire : « De quelle manière le bien-être au travail est-il un levier de performance organisationnelle ? » Je tentais de poser des questions par rapports aux différentes réponses afin que le répondant se sente libre d'aller un peu plus loin permettant d'ouvrir mon sujet à de nouvelles pistes de réflexion.

2.1.3 Limite dans le choix de l'échantillon et de la méthode

Au vu de la complexité de cette étude, la première limite objective décelée est le fait d'avoir manqué de temps. Étant en stage de fin d'étude sur un poste avec une charge de travail conséquente, je n'ai pas passé autant de temps que je l'aurais voulu sur cette phase terrain. Il aurait été encore plus intéressant de sonder de manière quantitative un échantillon de personne plus important et de pouvoir analyser certains liens au vu des résultats. J'aurais par exemple voulu étudier le lien entre la vision du travail et l'ancienneté de l'individu dans l'entreprise ou encore m'attarder sur leurs attentes. Deuxièmement, au niveau des interviews, si j'avais pu disposer de plus de temps, j'aurais aimé interviewer un plus grand nombre de personnes aux profils différents. Il aurait été aussi pertinent d'interviewer des personnes agissant dans le sens du bien-être au travail tel des CHO (chefs happiness officer), des responsables RH ou même des coachs en entreprise. Leur vision et les biais qu'ils utilisent m'auraient été d'une grande aide. Également, j'aurais aimé interroger plus de personnes chez Décathlon pour mieux comprendre comment une

si grande entreprise arrive à garder un côté humain et réussi à rester en haut du podium des entreprises « Great Place To Work ».

Autre limite qui peut être soulevée est le nombre de collaborateurs interviewés qui ne me permet pas d'ériger de vérité universelle au travers de l'analyse de ces entretiens. De plus les questions ont été posées afin d'obtenir un retour d'expérience, un avis, un ressenti. Les réponses sont donc très subjectives et dépendent du passé professionnel et de la vision personnelle de chacune des personnes interrogées.

Enfin, la dernière limite ou plutôt regret et de ne pas avoir accès ce mémoire autour de l'auto-ethnographie. C'est une méthode moderne de recherche venant des anglo-saxons qui permet au travers de ses propres expériences de pouvoir tirer des enseignements. « C'est un style d'écriture autobiographique qui permet d'atteindre une méthode de recherche qualitative, en explorant les expériences de vie d'une personne particulière mises en rapport avec son environnement et les institutions culturelles qui l'entourent. » Après plusieurs réorientations et un stage particulièrement difficile chez l'Oréal, la question du bien-être en entreprise et du sens dans la vie en générale m'est très cher. J'ai utilisé mes 6 mois de césure dans une quête personnel et professionnel. Le but était de pouvoir prendre du recul, me recentrer sur moi-même, mieux comprendre qui j'étais et ce que je voulais professionnellement. J'ai aussi choisi ce sujet de mémoire car c'est pour moi une question primordiale de se sentir bien dans ce que l'on fait. Enfin, j'ai orienté ma recherche de stage autour de cette thématique du bien-être. Aujourd'hui en stage chez Décathlon j'ai enfin trouvé « chaussure à mon pied ». Je me plais énormément dans mes missions ainsi que dans mes relations. J'ai réussi à m'épanouir au sein de mon travail et la place qui est donné à l'humain dans cette entreprise est particulièrement intéressante. Je ne pensais jamais pouvoir atteindre ce degré de « bonheur » au sein de mon travail partant de très loin et n'ayant plus beaucoup d'espoir dans ce qu'il pouvait m'apporter. Il aurait pu être intéressant de mettre à profit mon expérience de vie à ce sujet.

2.2 Résultats de l'étude

L'analyse de cette étude s'est scindée en 2 temps. Premièrement, le traitement et l'analyse des données quantitatives aboutissant à la réalisation du guide d'entretien. Ensuite après avoir interviewé les différentes personnes, la retranscription de chaque entretien que vous pouvez retrouver en annexe et le traitement des données. Dans cette partie, il s'agit ici de présenter en premier lieu les résultats de mes 2 études pour ensuite, en second lieu discuter du lien entre la théorie et l'étude terrain. Nous terminerons sur les préconisations à apporter à ce sujet.

2.2.1 Présentation et discussion des résultats

2.2.1.1 Résultats de l'étude quantitative

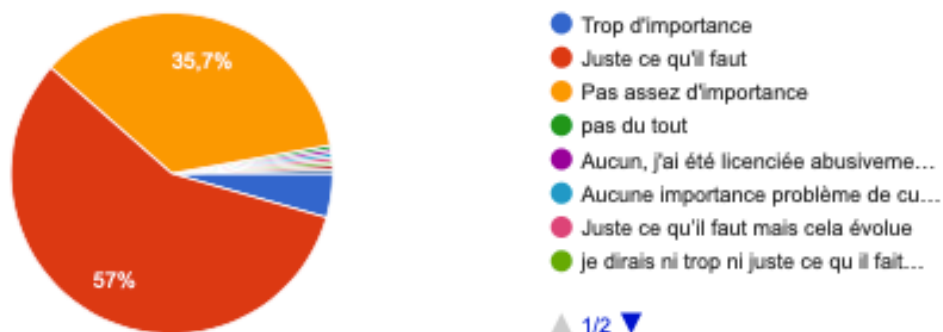
J'essaierai dans cette partie d'exposer de manière synthétique les résultats obtenus de mon enquête quantitative. Ces résultats reposent sur 239 réponses avec un temps moyen de 12 minutes par questionnaire. Très satisfait du nombre de répondant, cela m'a permis de pouvoir faire resurgir certaines tendances très intéressantes dans le cadre de ce mémoire. Le bonheur au travail clive les collaborateurs entre des personnes très satisfaites de leur situation professionnelle et d'autres très insatisfaites. Vous pouvez retrouver les résultats à l'état brut dans les annexes. Dans cette analyse, je vais essayer de mettre en avant les réponses les plus significatives c'est-à-dire celles qui sont le plus représentative de l'avis des interrogés. La principale difficulté dans le traitement de ces données et le prisme que l'on prend pour les analyser. Un peu comme le verre à moitié vide ou le verre à moitié plein, les chiffres, il est possible de faire parler ces chiffres de plusieurs manières possible. J'essaierai ici d'avoir l'avis le plus neutre possible et d'analyser ces résultats de manière objective. Je vais donc développer chaque item en essayant d'apporter un éclairage à ces réponses et je terminerai cette partie par un compte rendu des points positifs et négatifs qui ressortent de cette enquête. Cela permettra d'avoir une vision entière et non truquée de cette étude. J'ai été limité par le temps dans cette étape qui aurait pu mériter d'approfondir certaines analyses mais j'ai pu profiter de ces résultats pour ensuite approfondir certain thème au travers des interviews.

2.2.1.1.1 *Vision globale du travail*

La première section après l'introduction et la vision globale du travail. Ces premières questions m'ont permis d'avoir un aperçu de leurs attentes concernant ce sujet. Parmi tous les interrogés, il est très clair que le bien-être peut exister au sein du travail. Plus de 98% des personnes questionnées en sont convaincus. Une grande majorité pensent qu'il doit venir autant de l'entreprise que de l'individu (96%) alors que pour seulement 4%, cela relève du domaine de l'entreprise.

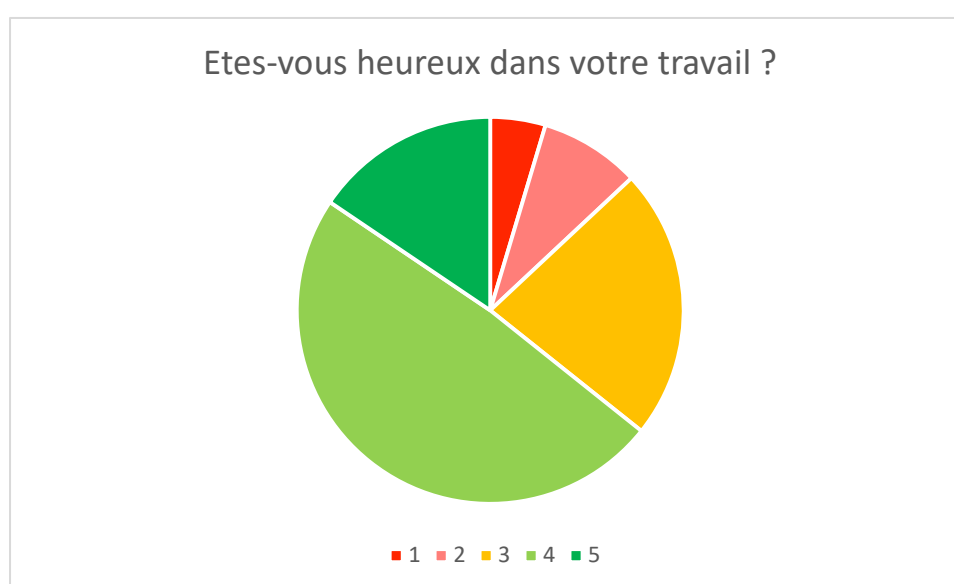
Selon vous, votre entreprise accorde-t-elle de l'importance à votre bien-être ?

249 réponses



Mais pour un peu plus de la moitié, l'entreprise accorde juste ce qu'il faut à une démarche de bien-être et jusqu'à 40% trouvent qu'elle n'en fait pas assez.

Sur une échelle de 1 à 5, êtes-vous heureux dans votre travail ?	
Nombre de 1 (non, jamais)	5%
Nombre de 2	8%
Nombre de 3	23%
Nombre de 4	49%
Nombre de 5 (oui, tout le temps)	15%
MOYENNE	3,62
ECART TYPE	1,00



Presque 50% des répondants se sentent souvent heureux dans leur travail mais il est à noter que malgré 15% qui le sont en permanence, 15% des interrogés ne le sont jamais ou presque jamais.

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, le bien-être peut-être obtenu par la notion de sens et de fierté au travail. Presque 9 personnes sur 10 sont fières du métier qu'ils exercent.

Quel élément est impacté dans votre travail si vous ne vous sentez pas bien dans votre entreprise ?

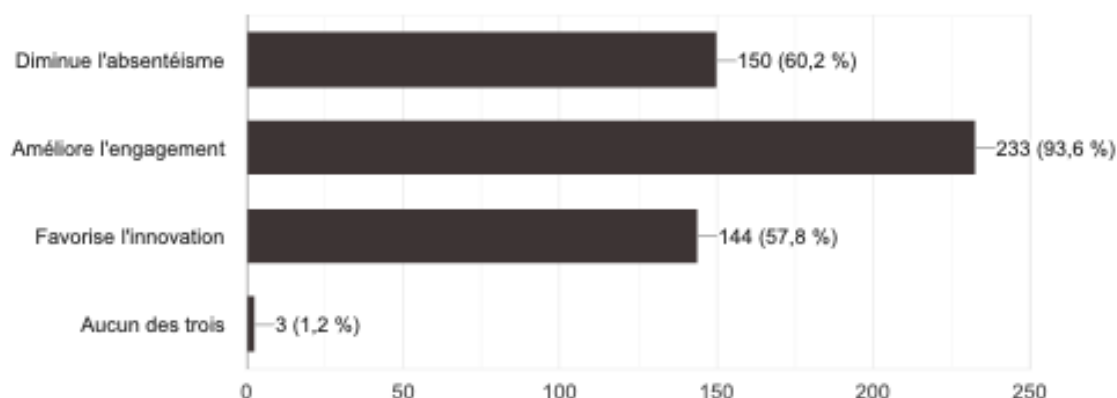
249 réponses



Lorsque nous demandons quel élément est affecté lorsque l'on ne sent pas bien dans son travail, la motivation ressort en premier avec 88% de réponses. En deuxième position vient l'efficacité (60%), ensuite l'humeur (50%) et la santé arrive en dernière position avec 36% de réponse.

Pour vous, le bien être au travail...

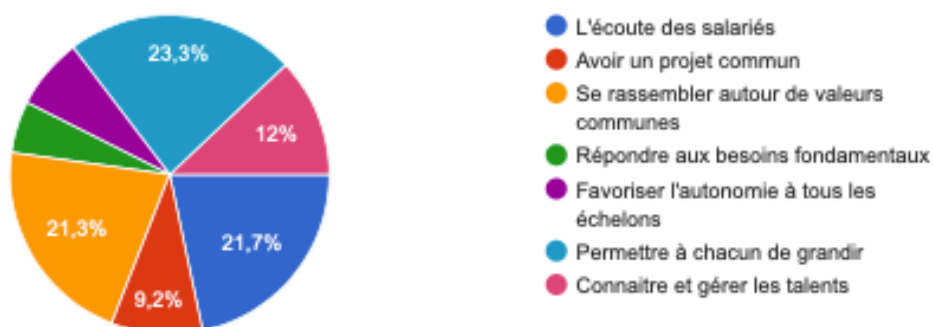
249 réponses



La plupart s'accorde à dire que le bien-être contribue à améliorer l'engagement (9 personnes sur 10) et 1 répondant sur 2 le désigne comme facteur d'innovation participant à diminuer l'absentéisme.

Et si vous n'aviez qu'un seul critère à choisir, la clé du bien être serait :

249 réponses



Lorsque l'on pose la question du choix d'un seul critère comme clé du bien-être, les réponses sont très hétérogènes : en pole position arrive le fait de se rassembler autour de valeurs communes, de permettre à chacun de grandir et d'écouter les salariés avec presque 20% chacun. Ensuite vient la connaissance et la gestion des talents (12,6%) et enfin la notion de projet commun.

Enfin, pour définir la vision globale qu'ils ont du travail, j'ai demandé de classer 7 adjectifs différents en partant d'adjectifs très positifs jusqu'à des adjectifs très négatifs. Ce classement par ordre croissant a pour objectif de mieux comprendre leur vision du travail. Voici les résultats :

Parmi cette liste d'adjectifs, classez par ordre croissant ceux qui correspondent le plus à votre vision du travail							
	Excitation	Bonheur	Contrôle	Détente	Ennui	Inquiétude	Angoisse
<i>En premier</i>	28%	24%	11%	5%	10%	7%	10%
<i>En deuxième</i>	23%	26%	16%	10%	7%	10%	5%
<i>En troisième</i>	18%	17%	29%	28%	7%	11%	10%
<i>En quatrième</i>	11%	9%	24%	24%	6%	15%	6%
<i>En cinquième</i>	8%	10%	8%	16%	21%	23%	11%
<i>En sixième</i>	6%	9%	6%	10%	21%	21%	21%
<i>En dernier</i>	6%	5%	5%	6%	29%	12%	36%

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Pour pouvoir analyser les réponses, j'ai aussi effectué un décompte total par adjectif en fonction de son rang. L'adjectif ayant le plus de point est donc celui arrivant en dernier et celui en ayant le moins est celui le plus représentatif de leur vision du travail. Voici les résultats par ordre croissant :

- Excitation (686)
- Bonheur (715)
- Contrôle (813)
- Détente (940)
- Inquiétude (1073)
- Ennui (1186)
- Angoisse (1212)

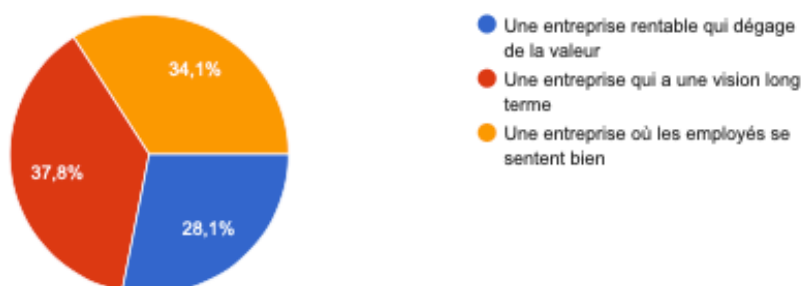
L'excitation et le bonheur arrivent en pole position, c'est d'ailleurs ces 2 adjectifs qui ont été le plus sélectionné en premier choix avec un total de 129 sélections soit plus d'une personne sur deux. A l'inverse, l'ennui et l'angoisse sont ceux qui ont été sélectionné le plus de fois en dernier avec 158 sélections en choix 7. C'est un message plutôt optimiste de la part des répondants.

2.2.1.1.2 L'entreprise et la performance

Cette deuxième section va quant à elle s'intéresser à leur perception de la performance. J'ai essayé au travers de mon questionnaire de comprendre comment ils concevaient la performance de l'entreprise. Les réponses sont très intéressantes car très hétérogène avec presque 3 visions différentes. 28,9% des interrogés considèrent que la rentabilité et la création de valeur défini la performance alors que pour 37,8% c'est la vision long terme et durable. Enfin, les derniers 33,5% considèrent que c'est une entreprise où les employés se sentent bien.

Selon vous, qu'est-ce qu'une entreprise performante ?

249 réponses



De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

L'intérêt d'une telle question et de devoir les faire choisir sur 3 visions de la performance qui sont complémentaires. Une entreprise qui dégage de la valeur peut bien-sûr avoir une vision long terme et les employés peuvent s'y sentir bien. Je voulais voir si une tendance pouvait se dégager mais au vu des réponses, les visions sont trop hétérogènes. J'ai ensuite demandé de classer par ordre croissant leurs critères de sélection d'une entreprise. Les premiers critères de choix d'une entreprise vont porter sur l'intérêt des missions ce qui va se rapprocher du sens au travail, et la qualité de vie. Pour imager, les $\frac{3}{4}$ des répondants préfèrent un poste offrant un large choix de service avec une rémunération correcte plutôt qu'un poste sans service mais avec une rémunération beaucoup plus élevée.

Si vous aviez le choix entre un poste qui offre un large choix de services et une rémunération correcte et un poste sans services mais avec une rémunération beaucoup plus élevée, lequel choisiriez-vous ?

249 réponses



Ensuite, en deuxième position vient le niveau de rémunération, les responsabilités et la vision long terme avec les possibilités d'évolution. Enfin, les critères qui arrivent en dernier sont la localisation de l'entreprise, les formations proposées et sa notoriété.

Après addition, voici les résultats :

- L'intérêt des missions : 610
- La qualité de vie au travail : 679
- Le niveau de rémunération : 857
- Les responsabilités : 915
- Les perspectives d'évolution : 970
- La localisation de l'entreprise : 1099
- Les formations proposées : 1332
- La notoriété de l'entreprise : 1421

Il est évident pour les répondants que le bien-être du salarié est source de performance pour l'entreprise et que la motivation a un impact fort sur celle-ci.

Par ordre croissant, quels sont les critères de choix d'une entreprise								
	L'intérêt des missions	La qualité de vie	La rémunération	La localisation	Les responsabilités	L'évolution	Les formations	La notoriété
En 1er	46%	29%	8%	6%	12%	12%	4%	4%
En 2eme	18%	26%	23%	12%	15%	15%	5%	5%
En 3eme	13%	15%	23%	20%	14%	14%	9%	10%
En 4eme	6%	14%	18%	13%	12%	12%	8%	6%
En 5eme	5%	5%	12%	9%	20%	20%	15%	8%
En 6eme	2%	4%	7%	14%	17%	17%	16%	12%
En 7eme	4%	5%	7%	15%	9%	9%	27%	19%
En dernier	6%	3%	2%	10%	2%	2%	16%	35%

2.2.1.1.3 Leur état au travail

Près d'une personne sur deux dit ressentir du stress au travail et jusqu'à 1/3 ne trouve pas de sens ou du moins peu dans ce qu'ils font. Ces chiffres peuvent être alarmant pourtant lorsqu'on leur demande de noter leur état au travail, la moyenne générale est de 3,6, ce qui est plutôt une bonne note. Concernant la frontière entre vie privée et vie professionnelle, les réponses sont assez hétérogènes mais on peut noter qu'il y a quand même 18% des répondants qui disent que leur vie professionnelle déborde très souvent sur leur vie personnel et 36% le mentionne de temps en temps. Le temps passé au travail ainsi que leur cadre de travail sont dans l'ensemble globalement satisfaisant. Voici les résultats dans les détails. Vous pouvez retrouver la totalité des résultats de l'enquête dans les annexes. J'ai aussi rajouté des graphiques permettant de mieux les traiter.

Je fais un travail qui me stress	
Non, jamais	4%
Non, ou très rarement	25%
Oui, parfois	47%
Oui, très souvent	21%
Oui, tout le temps	3%
MOYENNE	2,93
ECART TYPE	0,84

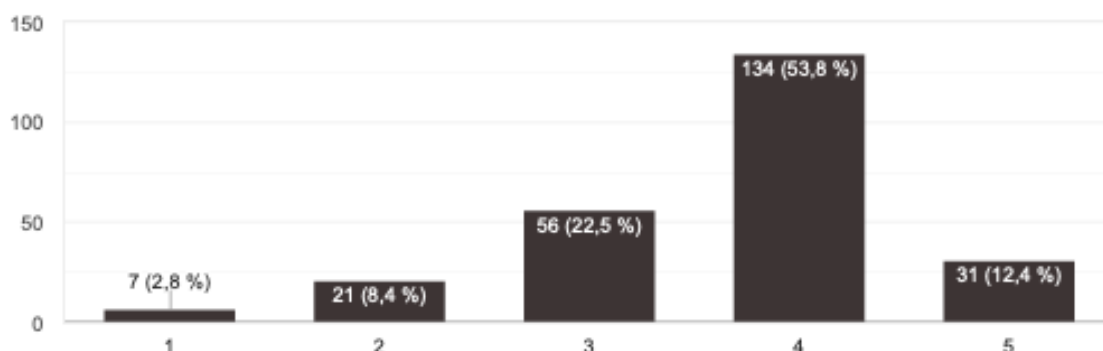
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Je fais un travail qui a du sens	
Non, jamais	4%
Non, ou très rarement	6%
Oui, parfois	26%
Oui, très souvent	41%
Oui, tout le temps	22%
MOYENNE	3,72
ECART TYPE	1,00
Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée	
Non, jamais	11%
Non, ou très rarement	26%
Oui, parfois	35%
Oui, très souvent	17%
Oui, tout le temps	11%
MOYENNE	2,92
ECART TYPE	1,14
Le temps que je passe au travail me semble raisonnable	
Non, jamais	5%
Non, ou très rarement	13%
Oui, parfois	31%
Oui, très souvent	38%
Oui, tout le temps	12%
MOYENNE	3,39
ECART TYPE	1,03
Le cadre dans lequel je travail est agréable	
Non, jamais	3%
Non, ou très rarement	9%
Oui, parfois	21%
Oui, très souvent	34%
Oui, tout le temps	32%
MOYENNE	3,83
ECART TYPE	1,09

Donnez une note sur votre état global au travail



249 réponses



2.2.1.1.4 La relation avec leur manager

Avec une note globale de 3,8/5, la relation avec leur manager/N+1 est plutôt satisfaisante. Plus de 70% estiment que leur manager met l'accent sur la nécessité d'avoir un but commun.

La moitié des questionnés trouvent que leur manager va au-delà de ses propres intérêts pour le bien être du groupe. Concernant la hiérarchie et l'autorité, la plupart répondent que leur relation n'est très peu voire pas du tout hiérarchique et autoritaire. La tendance montre que leur manager est parfois reconnaissant et leurs tâches sont bien définies et claires. Voici les résultats concernant les questions sur la relation au manager. N'hésitez pas à aller en annexe retrouver les graphiques permettant de mieux comprendre la répartition par question.

Mon manager met l'accent sur la nécessité d'avoir un but commun	
<i>Non, jamais</i>	10%
<i>Non, ou très rarement</i>	12%
<i>Oui, parfois</i>	24%
<i>Oui, très souvent</i>	34%
<i>Oui, tout le temps</i>	19%
MOYENNE	3,41
ECART TYPE	1,22
Mon manager va au-delà de ses propres intérêts pour le bien-être du groupe	
<i>Non, jamais</i>	11%
<i>Non, ou très rarement</i>	17%
<i>Oui, parfois</i>	26%
<i>Oui, très souvent</i>	29%
<i>Oui, tout le temps</i>	16%
MOYENNE	3,21
ECART TYPE	1,23

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Mon manager me contrôle et ma relation avec lui est très hiérarchique	
<i>Non, jamais</i>	32%
<i>Non, ou très rarement</i>	36%
<i>Oui, parfois</i>	20%
<i>Oui, très souvent</i>	8%
<i>Oui, tout le temps</i>	3%
MOYENNE	2,15
ECART TYPE	1,07
Mon manager montre de la reconnaissance pour mon travail	
<i>Non, jamais</i>	5%
<i>Non, ou très rarement</i>	15%
<i>Oui, parfois</i>	33%
<i>Oui, très souvent</i>	35%
<i>Oui, tout le temps</i>	12%
MOYENNE	3,35
ECART TYPE	1,02
Mon manager m'épaulé / m'aide à développer des compétences	
<i>Non, jamais</i>	9%
<i>Non, ou très rarement</i>	20%
<i>Oui, parfois</i>	23%
<i>Oui, très souvent</i>	29%
<i>Oui, tout le temps</i>	19%
MOYENNE	3,28
ECART TYPE	1,24
Mes tâches sont bien définies et claires	
<i>Non, jamais</i>	6%
<i>Non, ou très rarement</i>	17%
<i>Oui, parfois</i>	29%
<i>Oui, très souvent</i>	30%
<i>Oui, tout le temps</i>	17%
MOYENNE	3,35
ECART TYPE	1,07
Mes besoins et mes attentes sont prisés en compte	
<i>Non, jamais</i>	7%
<i>Non, ou très rarement</i>	18%
<i>Oui, parfois</i>	26%
<i>Oui, très souvent</i>	33%
<i>Oui, tout le temps</i>	15%
MOYENNE	2,15
ECART TYPE	1,07
Je reçois de la reconnaissance ou des félicitations pour un bon travail	
<i>Non, jamais</i>	6%

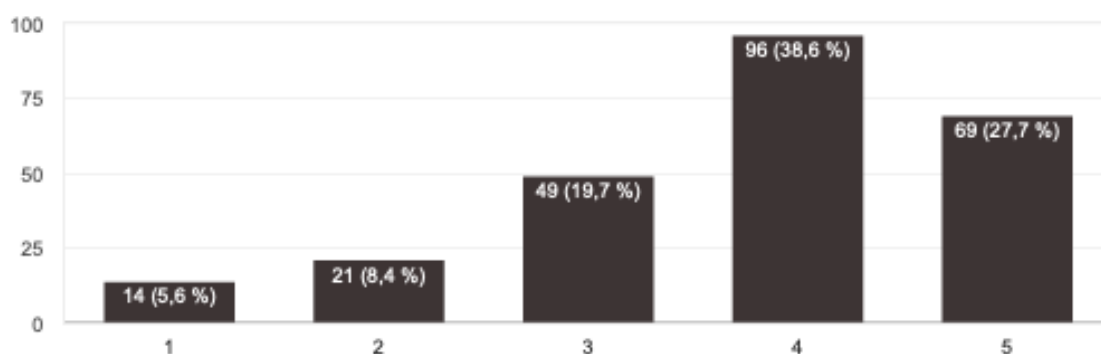
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

<i>Non, ou très rarement</i>	18%
<i>Oui, parfois</i>	23%
<i>Oui, très souvent</i>	33%
<i>Oui, tout le temps</i>	18%
MOYENNE	2,15
ECART TYPE	1,07

Donnez une note sur votre relation avec votre manager



249 réponses



2.2.1.1.5 La relation avec leurs collègues

La plupart des personnes interrogées se considèrent comme intégrés parmi leurs collègues (85%) mais par contre, à la question « je considère mes collègues comme des amis » les avis sont plutôt mitigés avec seulement 35% les considérant comme des amis. Les 2/3 des répondants ont confiance dans le groupe et la majorité n'hésite pas à demander à leurs collègues s'ils ont besoin d'aide. La note globale sur la relation avec leurs collègues est très positive avec presque les 3/4 qui donne une note entre 4 et 5 sur 5. Ci-joint les résultats :

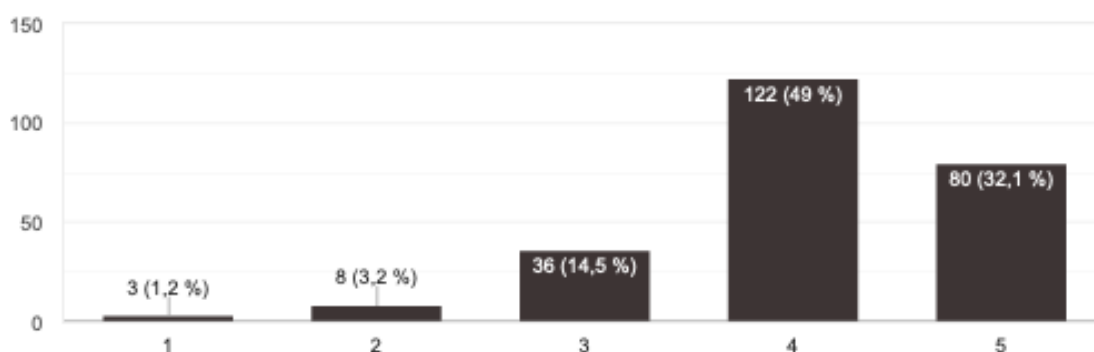
J'ai l'impression d'être intégré parmi mes collègues	
<i>Non, jamais</i>	0%
<i>Non, ou très rarement</i>	4%
<i>Oui, parfois</i>	11%
<i>Oui, très souvent</i>	41%
<i>Oui, tout le temps</i>	43%
MOYENNE	4,23
ECART TYPE	0,83
Je considère mes collègues comme des amis	
<i>Non, jamais</i>	10%
<i>Non, ou très rarement</i>	20%
<i>Oui, parfois</i>	35%
<i>Oui, très souvent</i>	22%
<i>Oui, tout le temps</i>	13%

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

MOYENNE	3,07
ECART TYPE	1,16
J'ai confiance dans le groupe	
Non, jamais	3%
Non, ou très rarement	7%
Oui, parfois	23%
Oui, très souvent	46%
Oui, tout le temps	20%
MOYENNE	3,75
ECART TYPE	0,94
Je n'hésite pas à demander de l'aide à mes collègues	
Non, jamais	2%
Non, ou très rarement	6%
Oui, parfois	23%
Oui, très souvent	41%
Oui, tout le temps	28%
MOYENNE	3,88
ECART TYPE	0,94
Mon supérieur ou mes collègues s'intéressent à moi en tant que personne	
Non, jamais	4%
Non, ou très rarement	8%
Oui, parfois	28%
Oui, très souvent	37%
Oui, tout le temps	23%
MOYENNE	3,68
ECART TYPE	1,03

Donnez une note sur votre relation avec vos collègues

249 réponses



2.2.1.1.6 Leur espace de travail

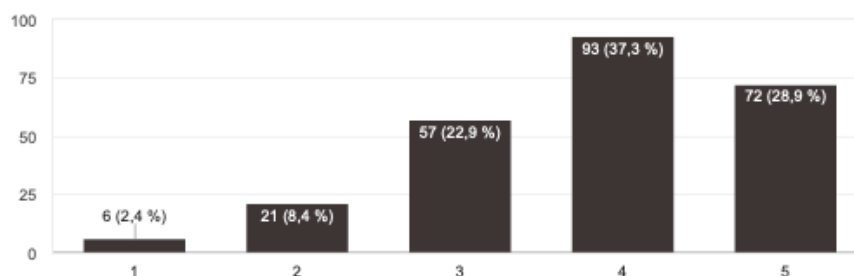
Presque 65% considèrent leur poste de travail comme adapté à leurs besoins et trouvent le cadre dans lequel ils travaillent comme agréable. Les résultats sont très positifs concernant l'espace de travail hormis le fait que pour presque la moitié, il est difficile de pouvoir personnaliser son espace de travail, ce qui peut sembler normal en entreprise.

Mon poste de travail est adapté à mes besoins	
<i>Non, jamais</i>	4%
<i>Non, ou très rarement</i>	11%
<i>Oui, parfois</i>	22%
<i>Oui, très souvent</i>	39%
<i>Oui, tout le temps</i>	23%
MOYENNE	3,67
ECART TYPE	1,07
Le cadre dans lequel je travaille est agréable	
<i>Non, jamais</i>	3%
<i>Non, ou très rarement</i>	6%
<i>Oui, parfois</i>	24%
<i>Oui, très souvent</i>	34%
<i>Oui, tout le temps</i>	33%
MOYENNE	3,87
ECART TYPE	1,05
Je dispose de l'équipement nécessaire pour faire mon travail correctement	
<i>Non, jamais</i>	3%
<i>Non, ou très rarement</i>	9%
<i>Oui, parfois</i>	18%
<i>Oui, très souvent</i>	34%
<i>Oui, tout le temps</i>	36%
MOYENNE	3,90
ECART TYPE	1,08
Je peux personnaliser mon espace de travail	
<i>Non, jamais</i>	10%
<i>Non, ou très rarement</i>	12%
<i>Oui, parfois</i>	25%
<i>Oui, très souvent</i>	28%
<i>Oui, tout le temps</i>	25%
MOYENNE	3,44
ECART TYPE	1,27

Donnez une note sur votre espace de travail



249 réponses



2.2.1.1.7 Le degré d'appartenance

Pour une majorité (55%) ils sentent que leur opinion compte dans l'entreprise et croient dans la capacité de leurs collègues à faire du bon travail. Ils peuvent s'ils le souhaitent faire des formations pour apprendre et progresser mais seulement 1/3 des interrogés ont des perspectives d'évolution, l'autre tiers n'en a jamais ou très rarement. Enfin, presque 2/3 des interrogés donnent une note entre 4 et 5 sur 5 à leur degré d'appartenance à l'organisation

Mes opinions on l'air de compter	
<i>Non, jamais</i>	5%
<i>Non, ou très rarement</i>	15%
<i>Oui, parfois</i>	35%
<i>Oui, très souvent</i>	36%
<i>Oui, tout le temps</i>	9%
MOYENNE	3,29
ECART TYPE	0,99
Mes collègues sont engagés pour faire du travail de qualité	
<i>Non, jamais</i>	3%
<i>Non, ou très rarement</i>	7%
<i>Oui, parfois</i>	25%
<i>Oui, très souvent</i>	51%
<i>Oui, tout le temps</i>	13%
MOYENNE	3,65
ECART TYPE	0,91
J'ai des opportunités pour apprendre et progresser (formation...)	
<i>Non, jamais</i>	6%
<i>Non, ou très rarement</i>	17%
<i>Oui, parfois</i>	24%
<i>Oui, très souvent</i>	37%
<i>Oui, tout le temps</i>	15%
MOYENNE	3,39

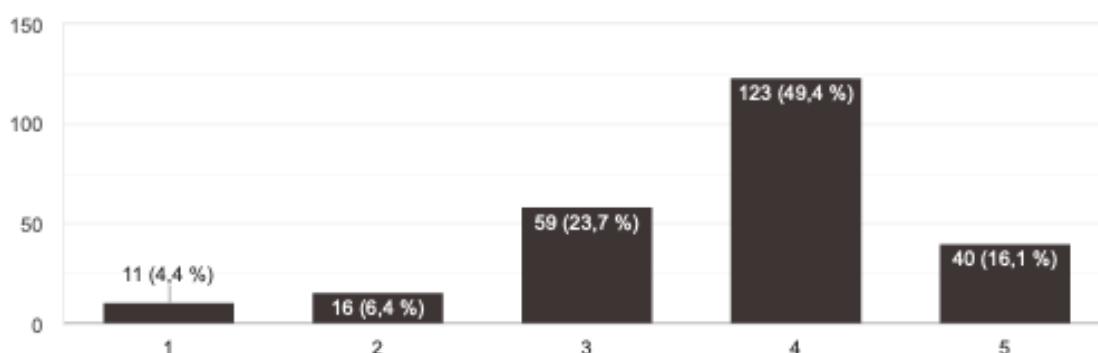
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

ECART TYPE	1,13
J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite	
<i>Non, jamais</i>	13%
<i>Non, ou très rarement</i>	18%
<i>Oui, parfois</i>	29%
<i>Oui, très souvent</i>	28%
<i>Oui, tout le temps</i>	11%
MOYENNE	3,05
ECART TYPE	1,19

Donnez une note sur votre degré d'appartenance à l'organisation



249 réponses



2.2.1.1.8 Les résultats positifs

Voici quelques résultats très positifs qui ressortent de cette enquête :

- 64 % sont heureux dans leur travail
- 28% des interrogés ont sélectionné en premier qualificatif correspondant à leur vision du travail : « l'excitation » et 24% « le bonheur »
- 60% trouvent très souvent du sens dans leur travail
- 64% trouvent le cadre dans lequel ils travaillent comme agréable et ont une très bonne relation avec leur manager
- 2/3 des répondants ont confiance dans le groupe

2.2.1.1.9 Les résultats négatifs

Même si nous pouvons voir que pour l'ensemble des répondants, l'entreprise répond globalement à leurs satisfactions, ces résultats peuvent aussi révéler un malaise au travail pour certains. Voici quelques chiffres pour illustrer ces propos :

- 13% ne sont très peu souvent heureux à jamais heureux dans leur travail
- Pour près de 10% « l'angoisse » est le premier qualificatif représentant leur vision du travail, 7% vont choisir « l'inquiétude » et « 10% « l'ennui »

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

- Presque 12% considèrent les employés de leur entreprise comme « très peu efficaces » à « pas du tout efficaces »
- ¼ de la population fait un travail qui le stress très souvent à tout le temps
- 10% ne trouvent peu ou pas de sens dans leurs missions
- Pour 28%, leur vie professionnelle déborde sur leur vie privée et 18% trouvent que le temps passé au travail n'est pas raisonnable
- Jusqu'à 10% des interrogés donnent une note entre 1 et 2 sur 5 à leur état global au travail
- Entre 20 et 25% ont des relations avec leur manager difficiles : ils ne reçoivent pas ou peu de reconnaissance, leurs tâches ne sont pas bien définies ou claires, le manager ne s'investit pas assez dans le groupe...
- 10% des interrogés n'ont presque jamais confiance dans le groupe
- 15% ont un poste de travail inadapté à leurs besoins et ne disposent pas de l'équipement nécessaire pour faire leur travail correctement.
- 20% ont l'impression que leurs opinions ne comptent pas au travail

2.2.1.1.10 Conclusion de l'étude quantitative

Nous avons pu voir au travers de cette étude que la plupart des personnes interrogés se sentent bien dans leur travail : que ce soit au niveau des relations avec leurs managers, avec leurs collègues, dans le sens de leur mission... une grande majorité est satisfaite.

Une fourchette entre 10 et 20% des répondants sont quant à eux insatisfait à très insatisfait dans leur travail. Mais ce qui m'a particulièrement interpellé c'est le nombre d'indécis. Un gros tiers des personnes interrogés ne se prononce pas dans la plupart des questions, c'est-à-dire qu'elles ne se sentent ni bien ni mal, elles sont entre les deux. Ces personnes sont donc prêtes à basculer dans le mal-être ou le mieux-être. C'est sur ces personnes-là que des actions de mieux-être pourrait porter le plus ses fruits et donc accroître d'un côté leur satisfaction et de l'autre augmenter la performance de l'entreprise. Il m'a été très difficile de relier la performance au bien-être, même s'il semble évident au vu des réponse, que le bien-être améliore la performance, je vais chercher à mieux comprendre comment au travers de mes interviews.

2.2.1.2 Poursuite avec les interviews qualitatifs

Ces 5 entretiens se sont révélés passionnants tant l'échange était riche en informations. J'ai essayé dans cette partie de synthétiser ces interviews autour des profils des interrogés. Au vu du nombre d'interview, cela ne vaut pas comme vérité absolue mais il est intéressant d'avoir la vision de chacun sur ces thèmes du bien-être et de la performance. Vous pouvez retrouver la totalité de ces échanges en version texte dans les annexes.

2.2.1.2.1 La vision d'un chef d'entreprise dans une TPE

Je vais commencer par développer cette interview qui s'est révélait particulièrement intéressante pour plusieurs raisons. Vous pouvez retrouver la retranscription dans les annexes. Tout d'abord, la première raison est que le dirigeant de cette entreprise travaille dans le milieu de la spiritualité et du bien-être au travers de ses voyages. Cette problématique est donc pour lui un sujet qu'il connaît bien. Deuxièmement, il a au cours de sa vie professionnelle cumulé 2 métiers en même temps : celui de gérant d'une entreprise et celui de manager d'une cinquantaine de personnes ce qui permet d'avoir la vision du bien-être en tant qu'employeur et aussi en tant qu'employé et manager. Enfin, il a rencontré et surmonté des difficultés d'ordre humaine et de management durant sa vie professionnelle ce qui s'est révélait particulièrement intéressant pour peaufiner ma vision terrain.

Pour ce manager et gérant d'une entreprise ayant 3 personnes sous sa direction, sa définition d'une bonne entreprise c'est lorsque celle-ci est fluide c'est-à-dire lorsque tout fonctionne bien « de façon harmonieuse, que ça ne se fait aux forceps ». Pour être un bon manager il faut réussir à se mettre dans la peau de ses subordonnés, comprendre comment vit et fonctionne un employé. Il a eu la chance de jongler entre la casquette d'employeur et employé ce qui lui a facilité sa fonction de dirigeant. « Tous les jours en tant qu'employeur, j'utilisais mon expérience en tant que salarié. » Pour lui, un bon manager doit absolument être à l'écoute : à l'écoute de son équipe et à l'écoute de son supérieur. Il doit réussir à donner de la bonne énergie à son équipe. De l'autre côté, un bon employé doit avoir une « vision », il doit être proactif et avoir des initiatives. Le bien-être au travail est : « d'être heureux d'arriver au bureau et de commencer une nouvelle journée » Dans sa vie professionnelle en tant qu'employé, il a réussi à s'épanouir notamment grâce à des horaires flexibles qui lui laissaient du temps libre pour s'adonner à ses passions et qui lui a permis de créer son entreprise à côté. Il est aujourd'hui plus difficile à cause d'internet et de la téléphonie de retrouver ce « cloisonnement » entre la vie professionnelle d'un côté et la vie personnelle de l'autre. Pour lui, sa charge de travail n'a jamais été un fardeau, cela fonctionne bien à partir du moment où il y a de l'intérêt dans ce que l'on fait, du sens. Même s'il est évident pour lui qu'une politique de bien-être améliore la performance de l'entreprise,

la grande difficulté de la mise en place d'une telle démarche est la précarité de son entreprise, le manque de temps pour ces choses-là. « Dans des petites entreprises comme la mienne, moins il y a de salarié plus c'est compliqué d'avoir des visions et des perspectives ». Ces visions et ses perspectives contribuent pour lui au bien-être et à la performance. A plusieurs reprises il m'a répété être dans ce qu'il nomme la « précarité » c'est-à-dire dans une situation difficile où toute son entreprise dépend de lui et d'un autre salarié « unique ». Qu'il est dans une vision très court-termiste malgré une activité qui fonctionne plutôt très bien et que cette précarité l'impact dans son organisation. Il croit totalement dans les politiques de « mieux-être », il a même mis en place durant les heures de travail des temps de méditation pour que les employés et lui-même puisse se reconnecter à eux mais du fait de la charge de travail et du flux tendu de l'activité, il a énormément de mal à garder ce cap du bien-être. Il essaie d'avoir une relation basée sur la confiance et le feedback avec ses employés. Pour lui, l'équation est évidente, un employé heureux est un employé qui travaille avec plus de plaisir et donc cela induit plus d'efficacité. S'il arrive à s'identifier à l'entreprise et se sentir intégré, il sera force de proposition et beaucoup plus impliqué ce qui augmentera la performance de l'entreprise. Lorsque j'ai posé la question de savoir si dans sa façon de travailler, de recruter ou même de manager il a perçu un changement au cours de sa carrière, il a répondu très rapidement que oui. Les écrans, la digitalisation, la téléphonie ont énormément changé les manières de travailler. Le travail est selon lui beaucoup moins convivial qu'il pouvait l'être avant, la disponibilité des personnes et l'écoute sont devenus beaucoup plus difficile à « obtenir ». L'entreprise est devenue selon lui beaucoup moins « humaine » et qu'il était très important pour lui d'essayer de ré-humaniser l'entreprise d'où le recours à des temps de méditation. Recentrer l'entreprise sur l'humain ne pourra que rendre les collaborateurs plus heureux et l'entreprise plus performante. Pour conclure cette interview, il a insisté sur le fait que dans des petites structures, du fait du manque de temps et de personnel, ils avaient du mal à prendre ce recul et à réfléchir à améliorer les conditions de travail, qu'ils sont la plupart du temps dans des décisions ponctuels et qu'ils ont énormément de tâches parasites et trop peu de temps pour se consacrer sur le bien-être, ce qui est un vrai regret pour lui.

2.2.1.2.2 La vision d'un cadre en télétravail

Ce deuxième échange a été très constructif car il m'a permis de confronter la vision du dirigeant faisant parti de la génération X à une personne plus jeune, de par son âge et son expérience en entreprise, il a une vision très différente du travail et du bien-être en entreprise. Pour ce jeune cadre de 27 ans, une bonne entreprise est une entreprise qui a une vision, où les équipes sont

animés autour d'un projet commun. Elle doit savoir valoriser les individus et accorder de l'importance à l'humain et cela doit se ressentir dès le recrutement. Une bonne entreprise doit permettre aux collaborateurs de progresser et de les accompagner dans leur évolution. L'entreprise doit être à l'écoute des attentes de ses collaborateurs et c'est à elle de devoir s'adapter. A la question d'un bon employé, il m'a répondu que c'est une personne qui sait vivre en société, qui sait faire preuve d'humilité. Bien sûr il doit posséder des compétences mais son savoir-être est tout aussi important. Durant son expérience, il a rencontré des difficultés de communication avec son CEO qui était son manager direct. Pour solutionner ces problèmes, il s'est remis en question et a adapté sa manière de communiquer avec lui. Aujourd'hui ce problème est résolu. Il a aussi beaucoup insisté sur le recrutement d'un manager de proximité qui lui a permis de faire « tampon » entre le CEO et lui-même.

Cela fait maintenant 6 mois qu'il est en poste et c'est sa première expérience en télétravail partiel. Il travaille 2 jours aux bureaux à Paris et 3 jours sur Bordeaux. Il ne pensait au départ pas être fait pour ce type d'organisation du travail mais avec un peu de discipline il se dit aujourd'hui tout aussi voire plus performant et très heureux de cette manière de fonctionner. Pour lui, la clef de réussite pour être télétravailleur est d'être organisé et accompagné par son entreprise. Tous les métiers ou toutes les entreprises ne s'y prêtent pas forcément. La difficulté première qu'il a pu rencontrer a été la délimitation du travail. Étant en permanence connecté, il n'arrivait que difficilement à faire la part des choses. Il s'est vite inscrit dans un espace de co-working, lui permettant d'avoir un cadre propice au travail et d'avoir l'impression de faire des horaires de bureau et retrouver des « collègues ». Pour lui, ce qui est très important c'est que l'entreprise doit comprendre et intégrer ce droit à la déconnexion. Permettre de pouvoir jongler de manière saine entre une vie professionnelle et une vie personnelle.

« Le bien-être en entreprise, c'est lorsqu'une entreprise fait attention à ses employés, lorsqu'elle se soucie de leur santé, de leurs emplois du temps. C'est une entreprise arrangeante et qui suit la vie de l'employé et pas l'inverse, ce n'est pas l'employé qui suit la vie de l'entreprise. ».

Il est évident pour lui que le bien-être amène de la performance. C'est un sujet qu'il connaît bien en me citant des phrases que l'on peut retrouver dans un grand nombre d'étude : « Des employés heureux c'est des employés qui travaillent mieux, c'est des employés qui sont moins souvent en arrêt, qui ont moins tendance à prendre de congés...etc ». Développer le mieux-être va permettre de créer des conditions de travail favorisant l'entraide, ce qui est bénéfique à tout le monde. Cela peut représenter un gain de productivité énorme pour l'entreprise. Cependant, il met en garde sur certaines entreprises (en désignant des start-up dans l'entretien) qui

communique autour du bien-être en utilisant ce concept comme un outil marketing, pour essayer d'être plus attractive. Les freins au bien-être vont venir de personnes n'ayant pas l'habitude d'une telle démarche ou étant réticent (du fait de leurs anciennes expériences, du fait de leurs âge/génération...). Pour lui, les grosses entreprises ont beaucoup à apprendre des petites structures là-dessus. Le bien-être est applicable à tous les niveaux. Aussi bien sur les métiers manuels qu'intellectuels. Le principal problème dans une démarche de bien-être selon lui, c'est que les résultats ne sont pas quantifiables. Il m'a donné comme exemple qu'il venait d'avoir sa RH pendant 1 heure au téléphone et que ça contribué énormément à son bien-être mais cela n'est pas possible à mesurer.

2.2.1.2.3 La vision d'un directeur commercial dans une start-up

Ce jeune directeur de commercial de 28 ans gère maintenant une équipe de 10 personnes. Après une première expérience de 3 ans dans un grand groupe (Procter & Gamble) il a intégré le monde des start-up en quête de sens dans son métier. Il a d'abord choisi de commencer sa carrière dans un grand groupe pour apprendre les ficelles du métier de commercial mais en manque de sens et en contradiction avec ses valeurs, il a ensuite décidé d'intégrer une plus petite entreprise à taille humaine sur un projet beaucoup plus en accord avec sa vision du monde : une entreprise où il puisse s'investir à 100%, exprimer sa créativité et être autonome et surtout avec un produit dans lequel il croit. (« qui lui parle ») Il se sent aujourd'hui pleinement investi dans son travail.

Pour lui, une bonne entreprise doit savoir donner de l'autonomie à ses employés ? Les relations doivent y être saines, bienveillantes. Elle doit permettre à chacun de grandir et de progresser. Les bons employés vont quant à eux être investi dans leur travail, impliqué dans l'entreprise et proactif. Ils doivent essayer de faire le mieux possible et être polyvalent. Pour qu'une bonne entreprise fonctionne elle doit donc avoir des bons employés mais aussi de bons managers, c'est-à-dire des personnes à l'écoute, capable d'avoir de l'empathie. Il doit accompagner son équipe et les animer autour d'un projet commun. La valorisation ainsi que la reconnaissance est aussi très importante. Pour lui, le bien-être vient principalement du sens dans ce que l'on fait : « être au bon endroit, avec les bonnes personnes et trouver du sens dans ce que l'on réalise ». Il essaye d'intégrer le plus possible le bien-être dans son management mais d'après lui, le plus gros problème dans une structure de petite taille est le manque de temps : « Du fait d'avoir énormément de travail, de courir un petit peu après la montre et de gérer autant de personnes, j'ai du mal à vraiment prendre le temps nécessaire à une vraie démarche de

bien-être. » Après compte tenu de l'autonomie et de la confiance donné à chaque membre de son équipe, il pense que cela contribue déjà au bien-être de chacun. La nature du poste ainsi que la variété des missions au sein de sa start-up son déjà des leviers au bien-être contrairement à des postes dans des grandes entreprises où chuan est très limité dans ses missions et donc où il est plus important d'instaurer une telle démarche. « En start-up, il n'y aura pas forcément de choses mises en place pour que l'employé soit plus de heureux mais au vu de ses responsabilités et de la nature de ses missions, il aura beaucoup plus d'opportunités pour être heureux. Il travaille avec ses tripes alors qu'à contrario, dans un grand groupe, on va diviser la tâche, on va jouer au jeu des chaises musicales, on va avoir beaucoup plus de chance de se retrouver dans un boulot vide de sens c'est pourquoi il est beaucoup plus important de mettre des actions en place pour que chacun se sente mieux au sein du groupe. »

A plusieurs reprises, il a parlé de l'importance des dirigeants pour impulser une démarche de bien-être surtout dans les modèles start-up ou les dirigeants développent l'entreprise à leur image. Il est aussi important pour lui de plus sensibiliser les étudiants à ces concepts qui sont aujourd'hui de plus en plus important en entreprise.

2.2.1.2.4 La vision d'un chef de projet chez Décathlon

Ce qui a été intéressant pour cette interview ça a été d'essayer de comprendre comment fonctionne une entreprise comme Décathlon qui se trouve en permanence en tête du classement great place to work. Cette personne y travaille depuis maintenant 13 ans et fait partie du top management. Il a travaillé pendant une dizaine d'année sur le terrain en occupant plusieurs postes : responsable rayon, directeur de magasin puis de région, responsable pays en Chine puis ensuite s'est dirigé du côté de la conception en tant que retail supplier et enfin responsable du projet junior sur la marque Olaian qui est la marque de surf de Décathlon. Lorsque je lui ai posé la question de savoir combien de personne il avait sous sa direction, sa réponse a été direct, il n'a personne sous sa direction, Décathlon travaille en écosystème avec entre 15 et 18 personnes pour concevoir un produit. Chaque personne est experte dans son domaine c'est-à-dire qu'il a des compétences spécifiques contribuant à la viabilité du projet. En tant que chef de projet, il se considère plus comme un animateur d'équipe autour d'un projet commun. Il veille a ce que le projet aboutisse tout en s'assurant que chacun puisse s'épanouir personnellement. Selon lui, une bonne entreprise est une entreprise que l'on choisit et qui va permettre d'aligner ses valeurs personnelles avec des valeurs professionnelles. La confiance envers l'entreprise est primordiale et elle doit permettre à l'individu de pouvoir se projeter dans le temps. La confiance est aussi

une clef d'un bon management. D'après lui, un manager doit réussir à créer un environnement propice au travail, où les personnes se sentent à l'aise pour exercer leur métier. Il faut aussi intégrer dans son management le droit à l'erreur qui permet d'animer les collaborateurs. « Si on ne fait pas d'erreur, c'est que l'on ne prend pas de risque et donc nous ne pouvons pas évoluer et progresser ». Il faut avoir un discours constructif face à l'erreur de façon à ce que ce soit une manière d'apprendre. Et enfin, il est important de partager des moments de vie avec ses collègues/employés en dehors du travail. Cela peut passer par le sport mais aussi des loisirs, des soirées ... Pour lui, le bien-être au travail correspond à « un équilibre constructif entre le projet individuel professionnel, le projet collectif professionnel et la vie personnelle ». Il prend de plus en plus en compte cette dimension-là et est plus à l'écoute de ses collaborateurs. Pour lui tout est une question d'équilibre, il faut être à l'écoute d'un côté et exigeant de l'autre : « il faut écouter mais pas toujours obéir aux uns et aux autres parce que pour réussir un projet, faut savoir avoir l'équilibre avec l'exigence et la responsabilité. » Quant à la performance, elle vient directement des individus. Pour lui la performance vient du bien-être individuel et collectif mêlé au projet d'entreprise. Il faut trouver des zones communes entre l'entreprise, l'employé et le manager, c'est cela qui rendra le projet viable et durable : « j'ai envie de dire que plus la zone commune entre les valeurs et le sens d'une entreprise et les valeurs et les volontés d'un employé sont grandes plus le bien-être va pouvoir se développer dans le temps. » En fin d'interview, il a tenu à préciser qu'avant de parler de bien-être, il était important de parler de responsabilités : « Ce que j'ai pu constater pour moi, c'est plus facile de débiter de façon carrée avec quelqu'un et ensuite d'y apporter de la rondeur plutôt que débiter de façon ronde et ensuite d'apporter de l'exigence. »

2.2.1.2.5 La vision d'un vendeur chez Décathlon

Il a été intéressant aussi d'interviewer une jeune recrue au sein de la même entreprise pour comprendre ses aspirations et les valeurs partagées. Pour ce responsable rayon ayant 1 an et demi d'expérience, une bonne entreprise est une entreprise à l'écoute de ses employés, qui prend en compte leurs attentes et qui met en place des structures pour qu'ils puissent s'épanouir. Un bon employé doit comprendre les problématiques de l'entreprise ainsi que ses objectifs et doit travailler en adéquation avec ses managers. En plus de la localisation, le facteur qui l'a attiré pour son poste est l'aspect humain qu'intègre l'entreprise. Il a vraiment le sentiment d'appartenir à « une famille » et il est très heureux de participer dans ce projet. Il a réussi à mêler travail et passion ce qui est aussi un facteur déterminant qui l'a poussé à intégrer ce poste. Tout comme le manager de chez Décathlon, il partage l'apprentissage par l'erreur, le Test & Learn.

Pour lui, la clé d'une démarche de bien-être est la communication, l'écoute et le partage, cela permet de résoudre beaucoup de problèmes et améliore considérablement les conditions. Le management dans l'entreprise est très horizontal, « tout le monde est très accessible et il est très facile d'avoir un contact avec ses supérieurs, on identifie clairement les grands patrons, les grands responsables mais qui restent très humains et très sensibles à leurs employés ». La collaboration et l'esprit d'équipe sont pour lui des valeurs fortes qu'il essaie de transmettre à son équipe. Pour lui le bien-être est une notion très complexe, qu'il appartient à chaque individu. Sa vision à lui c'est « tout bonnement se lever le matin avec l'envie d'aller travailler et de faire avancer l'entreprise dans laquelle on travaille. » Il est très important d'être heureux dans son travail car c'est comme cela qu'on est productif. Il est clair qu'un employé heureux est un employé plus performant. Les freins au bien-être viendraient notamment des managers qui ont « peur » que l'employé en profite mais pour lui c'est totalement le contraire, investir dans le bien-être c'est investir dans une performance durable.

2.3 Lien entre la théorie et les résultats observés

La partie terrain a été particulièrement intéressante car elle nous a permis de recouper les informations étudiées précédemment. Énormément de sujets sont intimement liés. Les profils interviewés nous ont permis d'avoir une vision assez globale, mêlant les générations, les niveaux de poste, les tailles de structure. La plupart des sujets évoqués durant les échanges peuvent être retrouvés dans la partie théorique. Énormément de liens plus ou moins directs peuvent être réalisés. Je développerai ici de manière globale la corrélation entre l'étude terrain et les études académiques.

2.3.1 Pourquoi œuvrer pour le bien-être

Que ce soit dans les ouvrages académiques, dans mes questionnaires tout comme dans les interviews, il est très clair qu'une politique de bien-être agit sur la performance des collaborateurs. Les chefs d'entreprise, les chefs de projet tout comme les employés eux-mêmes en sont tous d'accord. Alors pourquoi encore aujourd'hui, ce levier est-il encore trop mis de côté ? Mon interview avec le dirigeant d'une TPE m'a donné des pistes. Selon-lui, le bien-être est un élément moteur pour l'entreprise mais faut-il encore avoir une vision long terme. Dans son cas, il a beaucoup insisté sur la précarité d'une petite structure et de la difficulté de mettre en place une telle stratégie. Dans une grande entreprise, des postes sont dédiés à cela, la vision est la plupart du temps plus durable et il est donc « plus facile » de mettre en place de telles pratiques. Mais le terrain tout comme l'étude théorique s'accorde à dire que le bien-être est un levier

important de performance. Non pas le premier levier car avant tout une entreprise existe au travers d'un produit ou d'un service, mais que l'épanouissement des collaborateurs joue un grand rôle dans le succès d'une entreprise.

Cela peut paraître assez évident mais avant toute chose, œuvrer au bien-être des collaborateurs c'est une bonne chose. Œuvrer pour que les gens vivent mieux peut apporter à l'individu un sens. Cela ne peut qu'être bon et même si le retour sur investissement n'est pas mesurable, c'est un bien en soi. Par exemple, lors de mon interview du dirigeant de la TPE dans le tourisme, nous avons pu voir qu'il accordait un temps de méditation de 15 à 20 minutes par jour à ses employés. Le calcul est assez rapide, cela correspond à 4% du temps global. Peut-être a-t-il perdu 4% mais l'homme n'est pas un robot et ne travaille pas 100% de sa journée sans s'arrêter. Ce geste peut permettre à l'employé de prendre du recul, de réfléchir ou même juste de se concentrer sur lui-même. Ce dirigeant, sans pouvoir le calculer était sûr que cela lui était bénéfique. Bien sûr, et il me l'a précisé durant l'entretien, ce temps n'était pas intéressé. Il n'attendait rien en échange. Juste de meilleures conditions avec ses employés et leur permettre d'avoir un temps dédié pour eux. Le jeune cadre télétravailleur à quant à lui choisi son entreprise car celle-ci lui permettait de s'épanouir, d'avoir une vision long terme. Dans son cas, la démarche de bien-être a été un élément moteur dans son intégration.

Comme nous l'avons vu, une politique de mieux-être permet aussi de diminuer des coûts qui peuvent être conséquent pour l'entreprise et cela s'est justifié au travers de nos interviews. La plupart des gens citent l'absentéisme mais le mieux-être permet aussi de diminuer le turn-over, c'est-à-dire de devoir remplacer des collaborateurs. Le dirigeant de la TPE a bien insisté sur cet élément qui dans le cadre de son activité est primordial. Un employé dans une petite entreprise peut représenter une variable énorme et l'employeur a une très forte dépendance envers celui-ci. Lorsqu'il ne sent pas bien dans l'entreprise et la quitte pour une autre, cela peut lui infliger de gros dégâts. A l'inverse, une entreprise réputée pour son bien-être permet d'être plus attrayante, et si nous parlons de coût, cela peut permettre d'économiser aussi bien du temps que de l'argent en termes de recrutement. Par exemple, dans le cas de Décathlon, sa politique de bien-être avec l'humain au cœur de sa stratégie permet de rendre l'enseigne très attractive et ainsi attirer de meilleurs profils. D'un côté elle fait des économies en termes de ressources humaines (moins d'entretiens, moins de sélection, moins de turnover...) de l'autre elle gagne en performance car elle a des profils plus intéressants, plus compétents. Cette politique s'inscrit dans un cercle vertueux et la réalité terrain nous l'a bien démontré.

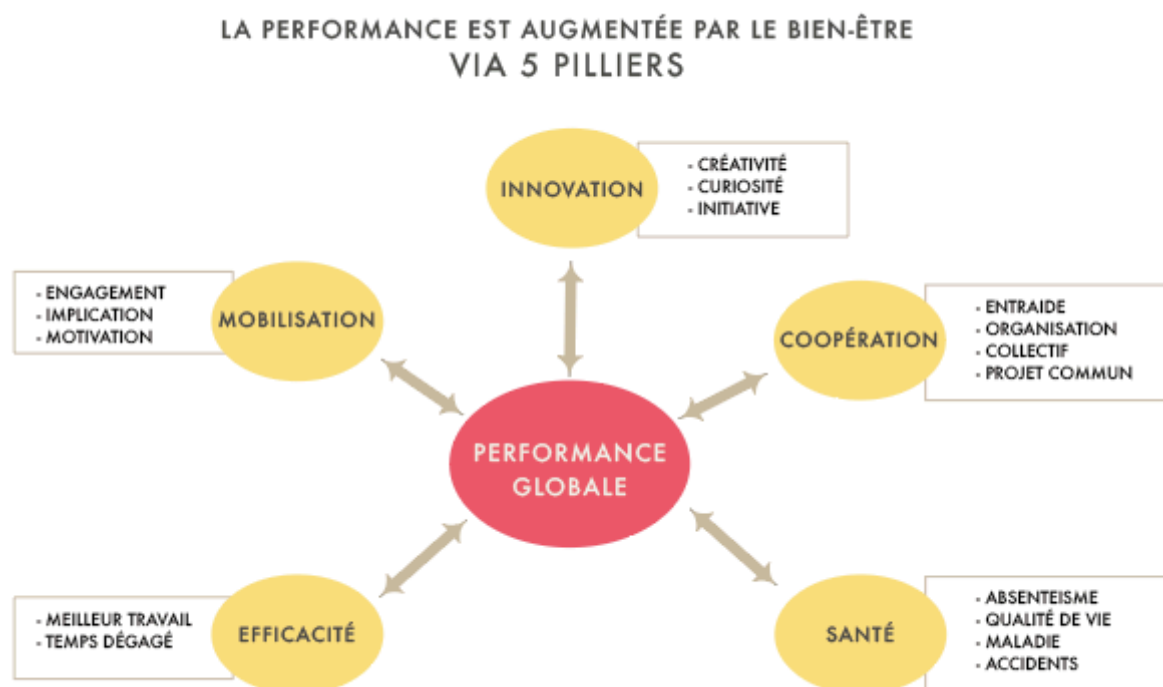
2.3.2 La performance augmentée par la démarche de mieux-être

L'étude terrain a pu aussi confirmer nos hypothèses concernant l'augmentation de la performance par une politique de bien-être. Que cela soit au travers de nos 240 répondants ou via nos interviews, tout le monde s'accorde à dire que ces 2 concepts sont directement reliés. Du dirigeant à l'employé, du vendeur au manager, chacun dispose de sa propre vision de la performance et du bien-être mais chacun s'accorde à dire que le bien-être influe sur la performance. Une politique de mieux-être améliorant les conditions de travail des collaborateurs permet :

- D'innover en augmentant chez les collaborateurs leur créativité, leur curiosité. Il permet aussi aux individus de prendre plus d'initiatives.
- De coopérer : car qui dit bien-être dit collectif. Une politique de bien-être ne peut pas seulement passer par l'individuel. Cela va permettre une meilleure organisation collective autour d'un projet commun, une meilleure entraide.
- Une mobilisation plus importante : qui dit se sentir bien dans son travail dit être plus engagé, plus impliqué et plus motivé.
- Une efficacité développée car lorsque l'on aime ce que l'on fait, nous le faisons avec plus d'énergie, plus d'entrain de manière plus optimisée.
- Une meilleure santé : comme nous l'avons vu dans la partie précédente, le bien-être au travail entraîne une meilleure qualité de vie et diminue les maladies, les accidents de travail ou même l'absentéisme

Ces 5 points découlant d'une politique de mieux être sont des piliers stratégiques de la performance de l'entreprise. Voici un schéma qui récapitule selon les réponses des interviewés et de l'étude théorique ces leviers de performance découlant d'une démarche de « mieux-être ».

Schéma n° 13: Lien entre performance globale et bien-être



La plupart de ces sujets avaient été étudié de manière théorique et nous avons pu voir au travers l'étude terrain que c'était des notions qui revenaient très souvent. Nous développerons ici ceux dont les personnes interrogées ont le plus mentionnés.

2.3.2.1 Le bien-être favorise l'engagement et la mobilisation du salarié

Du directeur commercial d'une start-up à un télétravailleur, une démarche de bien-être permettra un meilleur engagement. Les individus seront plus dynamiques, plus loyaux envers l'entreprise. Ils seront moins tentés d'aller voir ailleurs et donc de démissionner et n'hésiteront pas à rester plus longtemps au travail s'ils sont investis dans leur tâche. D'après un responsable rayon, les résultats sont très clairs, la mobilisation sera augmentée, dans le cas de vendeurs, le chiffre d'affaires ne sera que meilleur. Le bien-être permet de développer de la confiance qui permettra à chacun de grandir, d'avoir plus de leadership qui pourra se répercuter sur ses subordonnés. Lorsque l'individu est absorbé dans l'action, impliqué, il va investir l'ensemble de ses compétences et être plus performant.

2.3.2.2 Le bien-être vecteur d'innovation au sein de l'entreprise

La démarche de bien-être va permettre aux individus d'être plus sûr d'eux. Le manager de chez Décathlon nous l'a bien mentionné, c'est grâce à cela que les collaborateurs vont pouvoir prendre des initiatives. Il faut savoir accepter l'erreur et prendre des risques sans quoi nous ne progressons jamais. C'est dans cette démarche que le bien-être s'inscrit. Il est évident que cela soit au travers des études que durant les échanges, les individus avec un niveau de bien-être plus élevé sont plus innovant. Ils vont se sentir plus libre et être force de proposition. Ils vont pouvoir donner une plus grande place à leur créativité et à leur curiosité. L'innovation, surtout dans notre société mondialisée très concurrentiel, est aujourd'hui très recherché. Une démarche allant le sens du bien-être est donc un vrai levier de performance pour l'entreprise.

2.3.2.3 La coopération et la notion de groupe

Pour la plupart des interrogés, la notion de groupe est primordiale dans l'entreprise aussi bien pour améliorer l'appartenance et le bien-être que pour augmenter la performance. Ce groupe va se définir autour d'un objectif commun défini par un leader, il peut être le chef de projet ou encore le dirigeant de l'entreprise. L'objectif, chiffré ou non, permettra de donner du sens au groupe. Pour intégrer ce groupe, il convient donc de partager cet objectif. Cela permettra de créer du lien entre les individus et de pouvoir interagir ensemble. Il est parfois nécessaire de développer certaines valeurs, connaissances, compétences pour être plus à l'aise dans cet univers et atteindre l'objectif central du groupe. Par exemple, dans une optique business, il va être nécessaire de s'intéresser à l'environnement économique, connaître l'univers de l'entreprise, ses différentes caractéristiques ainsi que ses concurrents. Ce sont là des sujets centraux dans le groupe. Le bien-être du salarié est vecteur d'une meilleure coopération en entreprise c'est-à-dire qu'un collaborateur heureux c'est un collaborateur qui va mieux communiquer et coopérer (entraide, altruisme...) cela va permettre d'améliorer le climat social de l'entreprise pour une meilleure organisation avec moins de conflits et des processus plus fluides qui auront un impact direct sur la performance de l'entreprise.

La notion de communauté propre à Décathlon

Dans le cas de Décathlon, entreprise spécialisée dans le sport, que ce soit au niveau de mes interviews comme au niveau de mon ressenti personnel, la première chose que nous pouvons remarquer est la passion qui anime ses salariés. Que cela soit au siège ou en magasin, les salariés de Décathlon sont pour la plupart passionnés par le sport et arrivent à partager les valeurs transmises par leur passion. Un sentiment presque de famille découle de l'entreprise. Chaque sport signé ou marque va avoir sa propre communauté reliée autour d'un même sport avec un

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

vocabulaire particulier... Pour se sentir bien et dans une optique de performance, il va être nécessaire de pouvoir intégrer ce groupe, partager et échanger autour des valeurs du sport. Il est donc important d'être pratiquant et de posséder un vocabulaire technique particulier.

Travailler chez Décathlon c'est avant tout une collaboration. Il y a vraiment une relation donnant-donnant. C'est une entreprise qui malgré sa taille arrive à rester humaine. Le bien être des employés est primordial pour l'enseigne.

Il n'y a pas de vendeurs chez Décathlon mais des conseillers. Décathlon a été élue enseigne ayant les vendeurs les plus accueillants car son recrutement est principalement basé sur la passion envers le sport avant le coté commercial. Ces conseillers vont être à l'écoute du consommateur et jouent un rôle déterminant dans l'attachement des français à la marque-enseigne. Chaque conseiller est un fervent connaisseur de son rayon car il doit être un pratiquant du sport concerné. Il pourra ainsi échanger avec le client autour d'une passion commune. La relation entre le vendeur et le client devient ainsi un partage : partage et échange de valeurs autour du sport et créer un lien très étroit avec celui-ci.

Réflexions, conclusion et ouverture

Aujourd'hui le bien-être est une question de société, il suffit d'allumer la radio, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit et on tombe sur ces questions-là : le bonheur, l'épanouissement, la liberté. Le travail qui représente une grosse partie de notre vie doit être vu comme un facteur d'épanouissement. Au travers de cette étude, nous avons pu voir que le bien-être au travail est devenu un enjeu majeur pour les entreprises. Les chiffres parlent d'eux même : un collaborateur heureux est un collaborateur 6 fois moins absent et 2 fois moins malade. Comme nous avons pu l'étudier, l'histoire et l'évolution du travail démontre un changement des attentes des collaborateurs. Cette évolution s'est accélérée durant ces 20 dernières années avec l'avènement d'internet et tous les nouveaux outils numériques. Les chercheurs désignent cette ère comme un moment de transition. Nous nous trouvons actuellement dans une ère entre modernité et post-modernité qui amène beaucoup de modification des comportements dans les entreprises. Nous pouvons observer un déplacement du comportement individuel vers un comportement plus communautaire. Les désirs et les attentes des collaborateurs ont changés avec une recherche d'épanouissement personnel, d'accomplissement et de reconnaissance beaucoup plus forte. A ce titre-là, le travail devient moins central et les collaborateurs, notamment la jeune génération, attendent de lui qu'il soit une clé de leur épanouissement mais pas la seule. Si l'effort est trop compliqué, ils n'hésiteront pas à chercher ce bonheur ailleurs, cela peut être dans les à-côtés tout comme dans une autre entreprise leur permettant de s'épanouir. Ce qui est contradictoire c'est que l'avènement des technologies ont rendu la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle très poreuse mais l'arbitrage entre ces 2 vies et de plus en plus recherché par les individus. Nos interviews ont démontré le fait que chacun recherche la « bonne distance » avec l'entreprise. Ils veulent pouvoir s'investir et s'épanouir au sein de leur métier, se doter du bien être psychosocial qu'est en mesure de fournir l'organisation à travers les relations entre les collaborateurs, la réalisation des individus et la reconnaissance, sans pour autant mettre en péril leur équilibre de vie. En d'autres termes, être capable d'équilibrer leur rapport au travail entre investissement, implication et respect de la vie privée. Cet équilibre est très fragile et diffère selon les individus. Aujourd'hui, le véritable défi à relever pour les entreprises est de réussir à être en mesure de s'adapter aux individus en proposant de nouveaux modes de fonctionnement et de nouvelles pratiques managériales. Elle doit réussir à proposer des pratiques sociales générant du relationnel et des interactions entre les personnes. Les outils peuvent y aider souvent, mais ils peuvent aussi en être un obstacle. Il faut développer dans le travail les dimensions relationnelles. C'est en parvenant à combiner le « travailler ensemble » au « vivre ensemble » qu'elles vont pouvoir créer les conditions d'un travail collaboratif efficace. La principale

difficulté réside dans le fait d'accepter cette mutation. Elles ne peuvent passer outre en pensant que ces changements ne vont pas l'impacter.

Il n'a pas été évident d'organiser et de mettre à plat les différentes réflexions sur ce sujet tant il est vaste. Le bonheur ou bien-être s'agit d'un état agréable procuré par la satisfaction des besoins du corps et par la tranquillité de l'esprit. C'est un sujet très compliqué à traiter car une grande part relève d'un ressenti subjectif. Il peut varier d'une personne à une autre, d'une culture à une autre et ses expressions peuvent se traduire de mille manières différentes. J'ai essayé tout au long de cette étude de traiter ce sujet de la façon la plus large possible au travers les récits de psychologues, de sociologues. Au fil de mon étude des ouvrages théoriques sur ce sujet et d'un audit réalisé auprès de 250 collaborateurs, il est apparu très rapidement que la vision de ce concept était intimement liée à la performance de l'entreprise. Tout le monde s'accorde là-dessus. Ce qui a été plus difficile à définir est la manière dont ces 2 concepts sont reliés. Les différences de génération, d'entreprise vont énormément influencer la vision de cette thématique. Il est important de souligner qu'il ne faut donc pas dissocier la performance économique d'une démarche de « mieux-être » mais au contraire il s'agit-il d'un réel facteur de performance et notre étude le confirme. Le résultat est surement assez brut, comme nos réflexions, et il a été difficile de se contenter d'une centaine de pages et des quelques mois que nous avons pour travailler à cette étude. Le bien-être a beaucoup d'avantages pour l'entreprise : amélioration de l'engagement, mobilisation de sources nouvelles d'innovation, diminution de l'absentéisme et du turn-over sont autant de mécanismes expliquant ce lien de cause à effet. Nous avons pu également identifier des clés pour développer une démarche de « mieux-être » au travail : le fait d'avoir un projet commun, se rassembler autour de valeurs, répondre aux besoins fondamentaux des collaborateurs, favoriser l'autonomie à tous les niveaux, être à l'écoute et développer les interactions, connaître et gérer les talents et enfin le fait d'avoir une vision et la possibilité d'évolution. Bien sûr cette liste n'est pas exhaustive, il existe beaucoup d'autre clé pour une démarche de mieux-être mais ces 7 fondamentaux sont ceux qui reviennent le plus souvent dans les études. Ces « good practices » ne nécessitent pas de moyens lourds ni coûteux, mais relèvent avant tout d'une prise de conscience du dirigeant et d'un relais de la part de l'équipe d'encadrement. Il résulte de cette étude que le bien-être est fortement liés à la qualité du management, celui-ci joue un rôle central pour accompagner les salariés et traduit ces changements dans le quotidien des équipes. Un climat sain dans une entreprise permet une meilleure performance notamment grâce à une possibilité d'expression de chacun, une meilleure circulation de l'information permettant de réduire le stress qui est le fléau du XXIème siècle. Vous l'aurez compris, les managers doivent s'adapter à ces nouvelles attentes, ils doivent vivre avec leur temps et de ce fait, les valeurs qui leur ont permis d'être à leurs poste aujourd'hui ne sont

plus celle avec lesquelles ils doivent manager. Ils doivent réussir à changer de paradigme, appréhender ce monde professionnel de manière nouvelle et vivre dans le présent. Il faut arriver à intégrer ces grandes dimensions de la communauté, de l'objectif commun, du faire ensemble. Réussir à passer d'un manager qui contrôle et qui surveille à un manager-coach, régulateur et animateurs des communautés au travail. Le manager doit chercher à améliorer les conditions de vie de ses collaborateurs et optimiser l'ensemble des leviers qui conduisent à la performance de son équipe. Cette simplicité apparente suppose néanmoins une véritable ouverture d'esprit voire une remise en cause du mode de management établi. Ceci paraît difficilement envisageable dans les entreprises au pouvoir très centralisé, dont la conduite repose sur la méfiance et le contrôle. On ne peut créer une société heureuse par le conflit et l'absence de dialogue, mais au contraire par une démarche de bien-être. L'homme est par nature compétent et s'il trouve un sens dans ses réalisations d'une part, et bénéficie d'un contexte favorable d'autre part (autonomie, confiance, liberté dans l'organisation...), il peut déployer son meilleur potentiel pour le plus grand bénéfice de l'entreprise.

Nous avons pu voir au travers de notre enquête que les salariés expriment une forte attente en matière de communication, de transparence dans les échanges avec leur hiérarchie. Ils souhaitent être des acteurs responsables influençant le changement. Remettre l'humain au cœur de l'entreprise est donc une nécessité, que cela soit pour la santé des collaborateurs, pour la performance de l'entreprise mais aussi pour améliorer la situation économique de notre pays en restant compétitif et attractif.

Comme nous avons pu l'analyser, le bien-être est propre à chaque entreprise, à chaque projet et il n'existe pas d'outil de mesure standard pour pouvoir évaluer le degré de bonheur de chacun. Cela doit être développé et adapté en interne. Mais nous avons pu mettre en avant l'importance de bien comprendre tous ces mécanismes et l'accès à tout un potentiel de performance dont nous n'avons plus le luxe de nous priver.

En conclusion, la prise en compte intégrée de la problématique du bien-être au travail, de la qualité de vie dans l'entreprise est selon nos recherches une source de performance dont ne peuvent plus se passer les entreprises dans un contexte concurrentiel qui comme chacun le sait est très tendu.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

A l'issue de cette étude, une question demeure toujours sans réponse : pourquoi, alors qu'elles ont tout à y gagner, les entreprises ne sont-elles pas plus nombreuses à s'engager dans cette démarche ?

Nous avons tous une responsabilité et un rôle à jouer à cet égard, que ce soit en tant que manager, dirigeant ou même employé et je suis sûr que la nouvelle génération, qui aspire particulièrement à donner du sens à son existence, aidera à trouver les voies pour y parvenir.

Bibliographie

Bibliographie

- Achille. (2003). Définir la santé au travail. Un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail. *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, pp. 91-112.
- Albert, E., & Saunder, L. (2010). *Stress.fr : comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?* Editions d'Organisation.
- ANACT. (2013, janvier/ février). « Travail et Changement » .
- Assaidi, A., Kizaba, G., & Guilluy-Sulikashvili, N. (2015/4 (Volume 32)). Générations Baby-Boomers, X et Y : Les barrières entrepreneuriales des entrepreneurs dans le Nord de la France. *Gestion 2000*, p. 83 à 106.
- Ayers, C. M.-D. (2008). 'Security, Dignity, Caring Relationships and Meaningful Work'. *Community College Review*, pp. 257-275.
- Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards 2017/1 (N° 51)*, pp. 169-179.
- Baudelot, C., & Gollac. (2002). Travailler pour être heureux ? *Fayard*.
- Bchini, B. (2017). Style de leadership transformationnel et performance financière : le rôle de la responsabilité sociale des entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion N° 119*.
- Benion, A. (2014/4 (Vol. 39)). L'impact du pouvoir d'agir des cadres intermédiaires sur la construction du bien-être au travail d'équipes en centres d'appels. *Gestion*, pp. 164 - 174.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 23-41.
- Bonett, & Wright. (s.d.). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health*, pp. 212-219.
- Boniwell, I., & Chabanne, J. (2017/4 (n° 346)). La psychologie positive appliquée au travail. *Le Journal des psychologues*, pp. 33-36.
- Bourion, S., & Persson, C. (2010). Production quantitative et qualitative de plaisir au travail. *Revue internationale de Psychosociologie*, pp. p. 297-320.
- Bowling. (1991). Measuring health: a review of quality of life measurement scales. Social Indicators. *Social Indicators Research*, pp. 115-120.
- Brownstein, J. (2011). Who's Happier: Europeans or Americans? *Téléaccessible*.
- Brun, J.-P. (2013). *Management d'équipe: 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Eyrolles.
- Césard, B., & Samarcq, A. (Novembre 2018). *XERFI - La distribution d'articles de sport*.

- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014/1 (N° 100)). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, pp. 143-172.
- Clot, Y. (2010). Travail et pouvoir d'agir. *Presses universitaires de France*.
- Cottraux, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*. MASSON.
- Davoine, L., & Meda, D. (2008). « Place et sens du travail en Europe: une singularité française? ». *Document de travail N°96-1*, p. 86.
- Dejours, C. (1998). Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale. *Seuil*.
- Delaflore, J.-L., Fabre, C., Magny, F., & Songeur, C. (2010). *Comment concilier la performance et le bien être au travail ?* Mémoire MBA RH Dauphine.
- Desreumaux, A., & Brechet, J.-P. (2013/n°7). L'entreprise comme bien commun. *Humanisme et Management des Entreprises*.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail, quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion 2011/5 (n°14)*, pp. 89-105.
- Diener. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1105-111.
- Diener. (1994). Assessing subjective wellbeing: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, pp. 103-157.
- Dromard, T. (2018 consulté le 18/01/19). Récupéré sur Challenge: https://www.challenges.fr/economie/deathlon-pourquoi-matthieu-leclercq-president-du-conseil-de-surveillance-claque-la-porte_598459
- Durat, L., & Bartoli, A. (2014/3 (Volume 3/n°1)). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, pp. 17-43.
- Feuvrier, M.-P. (2014/2 (N° 68)). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, pp. 164-182.
- Frankl, V. (2006). Découvrir un sens à sa vie. *Les Editions de l'Homme*.
- Gasse, Maripier, & Tremblay. (2016). Les entrepreneurs des nouvelles générations sont-ils différents des autres ? *Gestion 2000 Volume 33*.
- Hassani, N. (2017). Chief happiness officers: les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail.
- Kiziah. (2003). Job satisfaction vs work fulfillment.
- Lacan, A. (2016). La post modernité dans l'entreprise: quel manager pour relever le défi ? « *Management & Avenir* » N° 90.

- Lacan, A. (2016). Mieux-être au travail: gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises? *Management & Sciences Sociales*, pp. 14-37.
- Lachmann, H., Larose, C., Penicaud, & Moleux, M. (2010). « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». *Documentation française*.
- Lyubomirsky, S. S. (2005). Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, pp. 111-131.
- Massé, P. D. (1998). Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique. *Revue canadienne de santé publique*, pp. 352-357.
- Méda, D. (2010). *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?* Flammarion.
- Méda, D. (2010/1 (Vol. 1)). Comment mesurer la valeur accordée au travail ? *Sociologie*, pp. 121-140.
- Mitteaux, V. (1/10/2002, accédé le 11/01/19). « Nos valeurs, c'est le sport humaniste ». Récupéré sur e-marketing: <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/-Nos-valeurs-c-est-le-sport-humaniste--10250-1.htm#Domyz0XrifHHVMXk.97>
- Montalan, B., & Vincent, A. (2010). Évaluation du capital immatériel dans des formes innovantes d'organisations hospitalières : le cas des Équipes Mobiles de Gériatrie (EMG). *Projectique*, pp. Vol. 3, n°6, p. 17-28.
- Morin, E. (2006). « Donner du sens au travail ». *Mimeo*.
- Morin, E. (2008). « Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel ». *IR SST, Études et recherches / Rapport R-543*, p. 62.
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007/2 (Vol. 32)). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, pp. 31-36.
- Morin, E., & Gagné, C. (2009). *Donner un sens au travail - Promouvoir le bien-être psychologique*.
- Namoin, Y. (2011/2 (n° 40),). Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France. *Communication & Organisation*, p. 59 à 70.
- Nicolas, P. (s.d.). Le sens et la reconnaissance au coeur de la performance. *DIRECCTE Rhône-Alpes*.
- Organization, G. (2000). The Strengths Finder.
- Pigenet, C., & Chevandier, M. (2002). L'histoire du travail à l'époque contemporaine, clichés tenaces et nouveaux regards. *Le mouvement social*, p. pages 163 à 169.
- Pleyers, F., & Pichault, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, p. 39 à 54.

- Sahler, B., Douillet, P., Mary-Cheray, I., & Berthelet, M. (2007). *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
- Schier, J.-Y., & Saulquin, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion* n°223.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness : Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press.
- Silva, F., & Lacan, A. (2015). Le renouvellement des pratiques managériales. *Futuribes*.
- Silveri, F. (2017/3 (n° 24)). Peut-on compenser des conditions de travail nocives ? L'apport du modèle Exigences-Ressources. @GRH, pp. 29 - 53.
- Sirinelli, J.-F. (2003/2 (n° 626)). Les baby-boomers français dans les années 1960. *Revue historique*, p. 327 à 343.
- Thévenet, M. (2010). Le travail, le marteau, les trous noirs et le crâne. *Revue Internationale de Psychosociologie*, pp. n°39 p. 27-36.
- Wadi, T., & Elkadiri, I. (2016/2 (n° 13)). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de management*, pp. 73-85.
- Waterman, A. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 678–691.
- Watson, Clark, & Tellegen. (1998). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the Panas scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1063-1070.
- Yalom, I. (1980). *Existential psychotherapy*. Basic Books.

Table des annexes

<i>Annexe 1 : Schéma représentant l'évolution du travail</i>	119
<i>Annexe 2 Historique des représentations du travail (« Bien-être au travail, implication et performances », Antoine AUBRY, 2015)</i>	120
<i>Annexe 3 Vers un type idéal de la génération Y - Pichault & Pleyers (2010)</i>	121
<i>Annexe 4 Schéma identitaire selon Dubar (2010)</i>	123
<i>Annexe 5 Cercle vertueux : politique sociale / résultats de l'entreprise</i>	124
<i>Annexe 6 Caractéristiques de la Healthy Work Organization selon Wilson et al. (2004)</i>	125
<i>Annexe 7 Questionnaire quantitatif</i>	126
<i>Annexe 8 Guide d'entretien pour les interviews</i>	134
<i>Annexe 9 Retransmission de l'interview avec le dirigeant d'une TPE dans le secteur du tourisme</i>	136
<i>Annexe 10 Retransmission de l'interview avec un jeune cadre télétravailleur</i>	143
<i>Annexe 11 Retransmission de l'interview avec un chef de projet junior chez Décathlon</i>	149
<i>Annexe 12 Retransmission de l'interview avec un responsable rayon Décathlon</i>	153
<i>Annexe 13 Retransmission de l'interview avec un responsable rayon Décathlon</i>	157
<i>Annexe 14 Définition du bien-être au travail d'après Marcus Buckingham au travers de 12 questions</i>	161
<i>Annexe 15 Résultats enquête quantitative</i>	162

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Annexe 1 : Schéma représentant l'évolution du travail



De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Annexe 2 Historique des représentations du travail (« Bien-être au travail, implication et performances », Antoine AUBRY, 2015)

Représentation Gréco-romaine	Notion de servitude.
Représentation au XII^{ème} siècle	Le mot travail évoque les douleurs ressenties lors de l'accouchement
Représentation au XIII^{ème} siècle	Le travail évoque ici la peine que l'on se donne dans l'exercice de son métier.
Représentation bourgeoise et protestante au XVIII^{ème} siècle	La déclaration d'Adam Smith, résume bien la façon dont le travail était perçu à cette époque : <i>« Il est à la fois l'effort humain qui transforme et l'instrument de mesure qui indique, scientifiquement, combien vaut cet effort, c'est-à-dire contre quelle somme d'argent ou quel autre produit il peut être échangé ».</i>
Représentation au XIX^{ème} siècle	Sous l'impulsion d'Hegel est Marx, le travail est vu comme l'essence de l'homme. On associe le travail à l'épanouissement et à la réalisation de soi.
Représentation au XX^{ème} siècle	Le travail est désormais observé sous un angle plus social : on lui associe le mythe du plein emploi et le rééquilibrage du rapport de force entre employeurs et employés. Une nouvelle notion importante fait son apparition, la « justice sociale ».
Représentation au XXI^{ème} siècle	Le mythe du plein-emploi s'effondre : le travail est alors associé au risque du chômage et tout ce qu'il implique.

Annexe 3 Vers un type idéal de la génération Y - Pichault & Pleyers (2010)

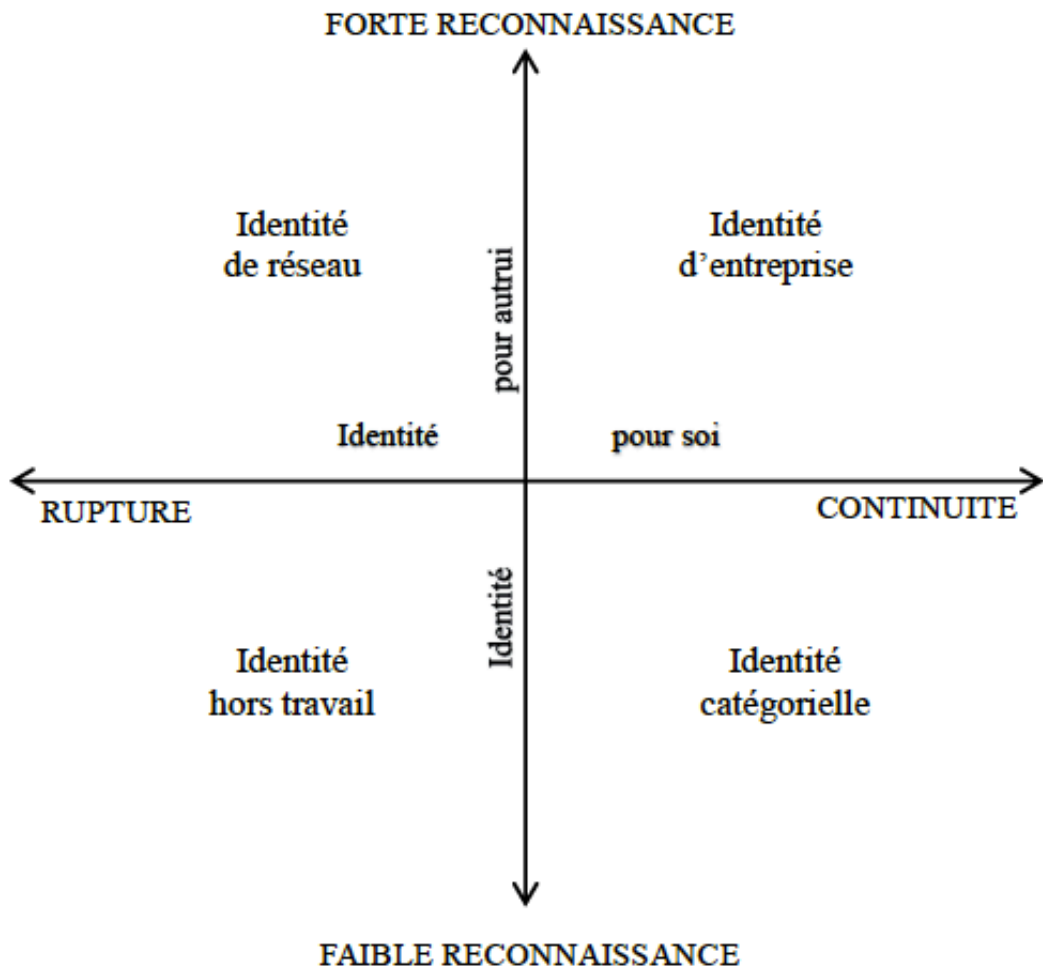
CATEGORIES	CARACTERISTIQUES	REFERENCES
RECHERCHE DE SENS AU TRAVAIL	Sens moral et civique, besoin de trouver un travail en cohérence avec sa personnalité et ses aspirations. Quels effets positifs, « pour le plus grand bien » aura mon action pour la postérité ?	Eisner (2005) Yeaton (2008)
BESOIN D'ACCOMPLISSEMENT	Une volonté saine d'être challengé et évalué afin de pouvoir constater sa compréhension, et son affinité avec le métier. Réussir à s'approprier la ou les missions et de marquer son passage de à travers une approche personnelle.	Eisner (2005) Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
RECHERCHE DE FEEDBACK	Un besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion. Une fois les objectifs atteints, recherche de feedback par rapport à l'engagement professionnel	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Yeaton (2008)
WORK / LIFE BALANCE	Indifférenciation temps de travail/ temps de loisir. Forte importance accordée au loisir, au divertissement, aux amis, à la famille. Recherche du plaisir, de l'épanouissement au travail	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnet (2007)
OPPORTUNISME	Poursuite d'un agenda personnel, drivé par des objectifs personnels précis Une attitude très entrepreneuriale, « free-lance », plus court-termiste	Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
ESPRIT DE GROUPE	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations. Volonté de cultiver la diversité de son environnement.	Josiam et al. (2009) Sullivan & Heitmeyer 2008) Yeaton (2008)
FAIBLE LOYALISME INSTITUTIONNEL	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, Méfiance générale envers l'autorité et les institutions, et tout ce qui traduit l'existence d'un « système » global.	Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

<p>DIFFICULTE A SE PROJETER DANS LE LONG TERME</p>	<p>Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur. Essor du « carpe diem » et de trouver le bonheur dans l'instant présent.</p>	<p>Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007) Pelton & True (2004) Sullivan & Heitmeyer (2008)</p>
<p>TECHNOPHILIE</p>	<p>Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information. Curiosité exacerbée pour l'innovation.</p>	<p>Eisner (2005) Sullivan & Heitmeyer (2008)</p>

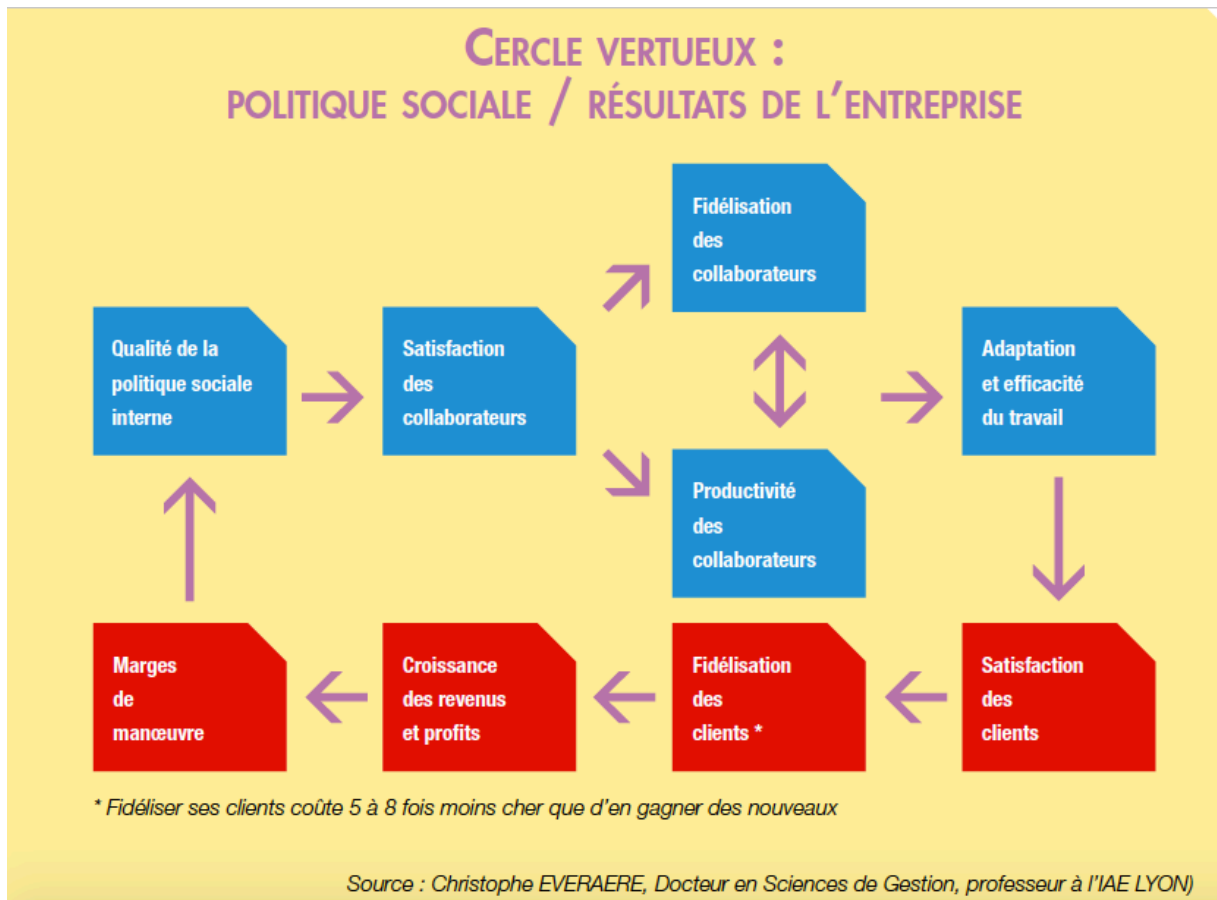
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Annexe 4 Schéma identitaire selon Dubar (2010)



De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Annexe 5 Cercle vertueux : politique sociale / résultats de l'entreprise



De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Annexe 6 Caractéristiques de la Healthy Work Organization selon Wilson et al. (2004)

Conception du poste de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Charge de travail - Contrôle/autonomie - Contenu du travail - Clarté de rôle - Environnement et conditions physiques de travail - Horaires de travail
Climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Participation et implication dans les décisions - Support organisationnel - Support des collègues - Climat de sécurité au travail
Perspectives futures dans le travail	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité d'emploi - Salaire et promotion équitables - Opportunités d'apprentissage - Arrangements de travail flexibles
Attributs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Politique et procédures relatives à la participation des employés, à l'équilibre travail/famille et à la santé et la sécurité au travail - Croyances et valeurs : orientation vers les employés et implication des employés
Ajustement psychologique au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction au travail - Implication organisationnelle - <i>Empowerment</i> psychologique et sentiment d'efficacité personnelle - Stress professionnel perçu
Indicateurs de santé et bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Comportements à risques pour la santé : alcoolisme et consommation de tabac - Comportement de retrait : intention de quitter l'entreprise et absentéisme - Etat de santé physique auto rapporté - Santé psychologique : dépression, stress somatique, angoisse

Annexe 7 *Questionnaire quantitatif*

Lien questionnaire :

Bien-être au travail et performance

Ce questionnaire a été établi dans le cadre d'un mémoire de recherche. Il vise à faire le parallèle entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

Ce questionnaire est anonyme et aucun jugement ne sera porté sur la nature des réponses.

Soyez le plus franc possible.

Un grand merci d'avoir pris le temps d'y répondre !!

Keep smiling :)

*Obligatoire

1. Vous êtes : *

Une seule réponse possible.

- Un homme
 Une femme

2. Vous avez : *

Une seule réponse possible.

- Moins de 25 ans
 Entre 25 et 35 ans
 Entre 35 et 45 ans
 Entre 45 et 55 ans
 Plus de 55 ans

3. Votre niveau d'étude : *

Une seule réponse possible.

- Aucun diplôme
 Inférieur au BAC
 Niveau BAC
 BAC +2 à BAC +3
 BAC +4 à BAC +5
 Supérieur à BAC +5

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

4. Statut professionnel *

Une seule réponse possible.

- Etudiant/Stagiaire
- Employé/Ouvrier
- Technicien/Agent de maîtrise
- Cadre/Ingénieur
- Chef d'entreprise
- Autre : _____

5. Ancienneté dans l'entreprise *

Une seule réponse possible.

- Moins d'1 ans
- Jusqu'à 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Plus de 10 ans

6. Taille de l'entreprise *

Une seule réponse possible.

- Entre 0 et 9 salariés
- Entre 10 et 50 salariés
- Entre 50 et 200 salariés
- + de 200 salariés

7. Travaillez-vous majoritairement : *

Plusieurs réponses possibles.

- Seul
- En équipe
- En équipe projet

Votre vision du travail

8. Selon vous, le bien-être peut-il exister au sein du travail ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

9. Le bien-être doit-il venir de vous ou de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- De l'entreprise
 De vous
 Des deux

10. Sur une échelle de 1 à 5, êtes-vous heureux dans votre travail ? *

Une seule réponse possible.

- 1 2 3 4 5
-
- Non, jamais Oui, tout le temps

11. Êtes-vous fier du métier que vous exercez ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

12. Selon vous, votre entreprise accorde-t-elle de l'importance à votre bien-être ? *

Une seule réponse possible.

- Trop d'importance
 Juste ce qu'il faut
 Pas assez d'importance
 Autre : _____

13. Quel élément est impacté dans votre travail si vous ne vous sentez pas bien dans votre entreprise ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Votre efficacité
 Votre motivation
 Votre santé
 Votre humeur envers vos collègues
 Autre : _____

14. Pour vous, le bien être au travail... *

Plusieurs réponses possibles.

- Diminue l'absentéisme
 Améliore l'engagement
 Favorise l'innovation
 Aucun des trois

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

15. Et si vous n'aviez qu'un seul critère à choisir, la clé du bien être serait : *

Une seule réponse possible.

- L'écoute des salariés
- Avoir un projet commun
- Se rassembler autour de valeurs communes
- Répondre aux besoins fondamentaux
- Favoriser l'autonomie à tous les échelons
- Permettre à chacun de grandir
- Connaître et gérer les talents

16. Parmi cette liste d'adjectifs, classez par ordre croissant ceux qui correspondent le plus à votre vision du travail (en 1 le plus et en 7 le moins) *

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5	6	7
Excitation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonheur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Détente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inquiétude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angoisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'entreprise et la performance

17. Selon vous, qu'est-ce qu'une entreprise performante ? *

Une seule réponse possible.

- Une entreprise rentable qui dégage de la valeur
- Une entreprise qui a une vision long terme
- Une entreprise où les employés se sentent bien

18. Par ordre croissant, quels sont les critères de choix d'une entreprise ? *

Une seule réponse possible par ligne.

	Le plus important	En 2ème	3	4	5	6	7	8
L'intérêt des missions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité de vie au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le niveau de rémunération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La localisation de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les responsabilités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les perspectives d'évolution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les formations proposées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La notoriété de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

19. De manière générale, pensez-vous que le bien-être du salarié soit source de performance pour l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

20. Si vous deviez mesurer l'efficacité des employés de votre entreprise, vous diriez qu'ils sont : *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très efficace

21. D'une manière générale, pensez-vous que votre motivation a un impact sur votre performance ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

22. Si vous aviez le choix entre un poste qui offre un large choix de services et une rémunération correcte et un poste sans services mais avec une rémunération beaucoup plus élevée, lequel choisiriez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- L'entreprise qui offre une meilleure rémunération
 L'entreprise qui offre un large choix de services pour le bien-être de ses salariés

Enfin, au sujet de votre travail, que diriez vous...

23. Sur votre état global au travail... *

Une seule réponse possible par ligne.

	Non, jamais	Non, ou très rarement	Oui, parfois	Oui, très souvent	Oui, tout le temps
Je fais un travail qui me stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais un travail qui a du sens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le temps que je passe au travail me semble raisonnable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le cadre dans lequel je travail est agréable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

24. **Donnez une note sur votre état global au travail ***

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Médiocre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfaisant

25. **Sur la relation avec votre manager/ N+1... ***

Une seule réponse possible par ligne.

	Non, jamais	Non, ou très rarement	Oui, parfois	Oui, très souvent	Oui, tout le temps
Mon manager met l'accent sur la nécessité d'avoir un but commun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager va au delà de ses propres intérêts pour le bien-être du groupe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager me contrôle et ma relation avec lui est très hiérarchique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager montre de la reconnaissance pour mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager m'épaulé / m'aide à développer des compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes tâches sont bien définies et claires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes besoins et mes attentes sont prisés en compte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois de la reconnaissance ou des félicitations pour un bon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. **Donnez une note sur votre relation avec votre manager ***

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Médiocre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfaisant

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

27. La relation avec vos collègues *

Une seule réponse possible par ligne.

	Non, jamais	Non, ou très rarement	Oui, parfois	Oui, très souvent	Oui, tout le temps
J'ai l'impression d'être Intégré parmi mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je considère mes collègues comme des amis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai confiance dans le groupe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'hésite pas à demander de l'aide à mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur ou mes collègues s'intéressent à moi en tant que personne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Donnez une note sur votre relation avec vos collègues *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Médiocre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfaisant

29. Votre espace de travail *

Une seule réponse possible par ligne.

	Non, jamais	Non, ou très rarement	Oui, parfois	Oui, très souvent	Oui, tout le temps
Mon poste de travail est adapté à mes besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le cadre dans lequel je travaille est agréable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dispose de l'équipement nécessaire pour faire mon travail correctement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux personnaliser mon espace de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Donnez une note sur votre espace de travail *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Médiocre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfaisant

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

31. Mon appartenance à l'organisation et ma progression *

Une seule réponse possible par ligne.

	Non, jamais	Non, ou très rarement	Oui, parfois	Oui, très souvent	Oui, tout le temps
Mes opinions on l'air de compter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes collègues sont engagés pour faire du travail de qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai des opportunités pour apprendre et progresser (formation...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Donnez une note sur votre degré d'appartenance à l'organisation *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Médiocre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très satisfaisant

Annexe 8 Guide d'entretien pour les interviews

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour monsieur,

Actuellement en fin de master 2 à Kedge Business School, j'étudie dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude la relation entre bien-être au travail et la performance de l'entreprise. J'aimerais vous interroger sur votre vision de ces 2 concepts. Cet entretien est anonyme et il me permettra confronter mon étude théorique à la réalité terrain.

Concernant le déroulé de cet interview, nous commencerons par une brève introduction de votre profil. Vous nous exposerez dans un premier temps votre poste actuel et votre expérience professionnel. Dans un deuxième temps je vous poserai des questions concernant les sujets du bien-être et de la performance. Il n'y a pas de question piège et vous pouvez vous exprimer librement. Cet entretien est semi-directif, c'est-à-dire que j'ai une trame d'entretien avec des questions référentes mais le but est que ce soit un échange constructif.

Avez-vous des questions ?

-

Nous pouvons commencer. Alors tout d'abord pouvez-vous vous présenter brièvement ? C'est-à-dire me donner votre âge ? Votre diplôme ?

Quelle est la nature de votre poste actuel ?

Combien de personnes avez-vous sous votre direction ?

Écosystème

- 1) Qu'est-ce qu'une bonne entreprise selon vous ?
- 2) Qu'est-ce qu'un bon employé / manager ?

- 3) Quelle a été votre motivation première pour rejoindre votre poste ? Est-ce la rémunération ?
La mission ? La localisation ?

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

- 4) Avez-vous déjà été confronté à des difficultés au sein de votre travail ? Si-oui, comment vous-en êtes-vous sorti ?

- 5) Si vous deviez noter votre état au travail, combien lui donneriez-vous ? Sur une échelle de 1 à 5 ? 1 équivaut à je ne me sens pas du tout bien dans mon travail et 5 c'est je suis vraiment à ma place, je me sens très épanoui dans ce que je fais ...
- 6) En 1 mot votre état au travail ?
- 7) En quelque mot, que représente le bien-être en entreprise ?
- 8) Prenez-vous en compte cette dimension dans votre métier ? Si oui, de quelle manière ?
- 9) Selon-vous, qu'apporte une démarche de bien-être à l'entreprise ? Et à l'employé ?
- 10) Quelles sont selon vous les freins associées au développement d'une démarche de bien-être dans l'entreprise ?
- 11) Avez-vous vu des changements dans les attentes liées au bien-être au sein de votre entreprise ? Cela impacte-t-il votre manière de travailler/recruter/manager ?
- 12) Et enfin pour vous, le bien-être et la performance de l'entreprise sont-ils reliés ? Si oui, de quelle manière ?

Je vous remercie pour le temps que vous avez pu m'accorder. Très bonne fin de journée à vous.

Annexe 9 Retransmission de l'interview avec le dirigeant d'une TPE dans le secteur du tourisme

Dirigeant d'une TPE dans le tourisme

Age : 58 ans

Diplôme : BAC +5 en école de commerce

Type de structure : Agence de voyage

Nature du poste : Dirigeant d'une agence de voyage proposant des voyages autour de thématiques (méditation/yoga/philosophie) mêlant voyage et intervention d'une personne reconnue dans son domaine. (Psychologue, écrivain, théologien...)

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : Création de l'entreprise depuis maintenant 30 avec restructuration il y a 8 ans.

Nombre de personnes sous sa direction : 3 personnes

Nombre de personnes dans l'équipe : 2 personnes et 1 stagiaire

Étudiant chercheur : Bonjour Monsieur, dans le cadre de mon mémoire, actuellement en fin de Master 2 à Kedge Business School j'étudie le lien entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Je vais commencer par vous expliquer comment va se dérouler l'entretien. Vous allez commencer dans une première partie par nous expliquer votre situation professionnelle au travers de votre poste, de votre ancienneté dans l'entreprise et de votre niveau d'étude. Ensuite, nous enchaînerons sur la partie de l'interview où je vous poserai des questions sur votre vision du bien-être au travail ainsi que votre vision de la performance. Cet entretien est bien-sûr anonyme, vous pouvez répondre en toute franchise. C'est un entretien semi-directif donc nous allons échanger tout au long de ces 30 minutes. Les réponses à ces questions vont m'aider à pouvoir établir une relation entre les études théorique, c'est à dire les études que j'ai étudié au travers mes lectures d'ouvrages académiques, et mon étude terrain qui consiste en un questionnaire dont j'ai obtenu 240 réponses et ces entretiens qui me permettent d'approfondir certain sujet. Ces questions me permettent d'apporter donc une vision nouvelle à cette thématique-là. Nous pouvons commencer, donc premièrement, pouvez-vous me dire quel métier vous exercez ?

Dirigeant de la TPE : Je suis gérant d'une agence de voyage depuis maintenant 30 ans. Dans un premier temps, j'ai été réceptif sur un certain nombre de pays du Moyen-Orient pendant environ une vingtaine d'années et puis là maintenant depuis 7 ans, j'ai monté une agence de voyage qui propose des voyages avec des thématiques autour de la spiritualité avec des intervenants qui sont spécialistes en philosophie, en méditation ou des voyages de bien-être.

Étudiant chercheur : Très bien, et en termes d'étude, qu'avez-vous fait comme études ?

Dirigeant de la TPE : Alors à l'époque, ça s'appelait Sup de Co Lille, l'ESC Lille.

Étudiant chercheur : D'accord, donc un BAC+ 5 ?

Dirigeant de la TPE : Oui

Étudiant chercheur : Question suivante, aujourd'hui, combien avez-vous de personnes sous votre direction ?

Dirigeant de la TPE : Dans les 12 derniers mois, on était soit deux soit il y avait 2 personnes qui travaillent pour moi ou trois, donc on était une équipe de 4 ou de 3 personnes

Étudiant chercheur : D'accord, c'est parfait pour l'introduction, nous pouvons maintenant rentrer dans le vif du sujet. Donc première question qui est assez large et le but, c'est vraiment de répondre de manière la plus franc possible. Quel est votre vision, selon vous, d'une bonne entreprise ?

Dirigeant de la TPE : Alors une bonne entreprise, c'est une entreprise où tout est fluide, qui fonctionne bien. C'est une entreprise qui a une activité florissante et qui réalise cette activité donc de bonnes conditions.

Étudiant chercheur : C'est à dire, de bonnes conditions ?

Dirigeant de la TPE : De bonnes conditions humaines, c'est à dire que ça ne se fait pas au forceps mais plutôt de manière harmonieuse.

Étudiant chercheur : D'accord et dans la même lignée, qu'est-ce qu'un bon employé, bon manager ?

Dirigeant de la TPE : Alors on va commencer par le bon manager. Alors dans une partie de ma vie, j'ai eu l'occasion, en fait quand j'ai démarré cette activité d'agent de voyage, j'ai eu la chance, je pense que c'est une chance, d'être en parallèle employeur et employé. J'étais employeur puisque j'avais créé ma société et dans la même partie de ma vie, j'étais employé dans une autre société. Pendant 13 ans j'ai donc jonglé entre 2 métiers. Je pense que ça m'a sensibilisé à ce que pouvait vivre les employés d'être moi-même employé. Pour en venir à la question, qu'est-ce qu'un bon employé et un bon manager, c'est de comprendre comment vit ou comment fonctionne un bon employé. Le fait d'avoir cette expérience pendant 13 ans, ça m'a permis de voir ce qu'on pouvait ressentir et également la manière dont on pouvait ressentir les conseils etc... Donc je dirais en synthèse d'être à l'écoute, donc un bon manager c'est quelqu'un qui est à l'écoute des gens avec qui il travaille c'est à dire avec son équipe. Si on est à l'écoute, je dirais qu'après normalement on doit pouvoir donner de la bonne énergie à l'équipe. Alors après maintenant qu'est-ce que le bon employé ? Je vais reprendre cette même expérience : en tant qu'employé, j'ai été embauché avec un poste X et puis au cours de mes 13 années, j'ai moi-même eu des initiatives pour proposer à mon employeur des évolutions dans le poste, dans l'activité ...etc. Je dirai qu'il faut que ça fonctionne des deux côtés quoi. Un bon employeur avec de mauvais employés c'est compliqué et puis à l'inverse de bons employés avec un mauvais employeur ça ne marche pas bien non plus.

Étudiant chercheur : D'accord. Vous venez de nous dire que vous avez travaillé pendant presque 13 ans sur deux postes différents, d'un côté en tant qu'employé et de l'autre en tant qu'employeur. En termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, est-ce que vous avez réussi à trouver un équilibre sain et pouvoir vous investir et être impliqué dans vos deux casquettes de métier avec le même engouement ? Comment avez réussi à jongler avec deux postes et votre vie perso ?

Dirigeant de la TPE : Comment cela ?

Étudiant chercheur : Au travers de mon étude j'ai pu voir les tendances comme quoi de plus en plus d'employés avaient du mal à trouver un équilibre entre leurs emplois et leur vie personnelle. Vous avez pendant 13 ans accumulé deux emplois, est-ce que vous avez réussi et si oui, comment avez-vous réussi à jongler avec 2 postes en plus de votre vie personnelle ?

Dirigeant de la TPE : Déjà, je trouve que c'est toujours compliqué, l'individu par définition a toujours tendance à valider tout ce qu'il a réalisé donc c'est peut-être plutôt à d'autres personnes qu'à moi de valider que j'avais une certaine harmonie dans ma vie, entre mes vies professionnelles et ma vie personnelle. Bon maintenant, au niveau de mes vies professionnelles à l'époque, j'avais un boulot en tant qu'employé qui était très flexibles en termes d'horaires et qui me laissez pas mal de temps libre pour faire d'autres choses donc effectivement, je travaillais plutôt en fin de journée le soir et de temps en temps le weekend et puis aussi pendant les vacances. A une période, à une époque, je dirai où il n'y avait pas internet, il n'y avait pas la téléphonie, où il y avait vraiment, je pense plus de cloisonnement entre les différents moments de la vie. Là, maintenant on est plus dans un mélange un peu systématique. Ce qui fait qu'à l'époque j'étais jeune, énergique, les deux vies professionnelles fonctionnaient bien et je ne pense pas avoir dévaloriser l'un par rapport à l'autre. J'ai pu m'épanouir dans mes deux métiers : en tant qu'employeur ou en tant qu'employé sans problème. J'ai eu une évolution professionnelle des deux côtés. La société s'est développée de façon conséquente dans les dans les 10 / 15 ans tout comme pour mon emploi en tant qu'employé. Je suis parti d'un statut d'agent de maîtrise et puis j'ai terminé cadre supérieur avec environ 40/50 personnes travaillant pour moi. Donc ça ne posait pas de problème. Au niveau personnel, je dirais que même chose c'était, ça a été un moment de ma vie où les choses ont évolué puisque de célibataire, je me suis marié et j'ai eu 3 enfants mais j'ai eu l'impression que ça fonctionnait bien à partir du moment où il y a une passion, il y a quelque chose qui fonctionne et puis à partir du moment où on implique son entourage et sa famille dans ces choses-là. Donc effectivement chaque année, on partait en voyage. Pour moi, c'était aussi une façon de voir comment fonctionner les choses sur place donc dans mon métier mais c'était aussi un moment pour me reconnecter avec ma famille, à ma vie.

Étudiant chercheur : D'accord et donc la question suivante, qu'elle était votre motivation, surtout là dans votre cas, de quitter votre poste d'employé pour monter votre entreprise à temps plein et travailler à temps plein sur votre agence de voyage ?

Dirigeant de la TPE : Donc tout ça, ça a très bien fonctionné pendant 13 ans et puis effectivement au bout d'un certain temps l'évolution des deux postes faisait qu'il fallait que je fasse un choix car ça n'avait plus de sens, c'est-à-dire que j'étais cadre supérieur dans une entreprise en tant qu'employé et puis mon entreprise, elle se développer suffisamment, j'avais un bras droit qui fonctionnait bien, il fallait donc que je fasse un choix et puis voilà

Étudiant chercheur : D'accord, question suivante, avez-vous déjà été confronté à des difficultés au sein de votre travail et comment vous en êtes-vous sorti ? Si vous avez un exemple...

Dirigeant de la TPE : Des difficultés de quel ordre ?

Étudiant chercheur : D'ordre professionnel que ce soit de management ou d'une charge de travail trop conséquente. Est-ce que vous vous êtes déjà senti un peu face au mur dans votre travail et comment vous êtes sortis de cette situation ? Avez-vous des exemples en tête ?

Dirigeant de la TPE : Bon pendant les 13 ans de ma double vie professionnelle, je pense que mon expérience en tant que salarié même je l'utilisais presque tous les jours en tant qu'employeur après effectivement non quand j'ai fait le choix de développer l'entreprise, il y a une forme de solitude qui se met en place. On est on est seul par rapport à des choix et puis on est seul au quotidien à devoir prendre des décisions. Après concernant des moments difficiles je pense à récemment ou une des personnes qui travaillait avec moi a décidé d'arrêter alors que moi-même, j'étais dans une situation difficile puisque j'étais à l'étranger et je devais m'occuper d'autres personnes. Bon, ce n'était pas un moment facile. Ce n'était pas le moment je dirais propice pour pouvoir réfléchir à une nouvelle organisation donc ça a été assez compliqué.

Effectivement, charge de travail faisant, petite société, c'est compliqué dans ces moments-là, on sent très seul et je dirais que la seule solution c'est de travailler plus et de se substituer à ceux qui ne sont pas là, donc on en arrive à des situations assez "délirantes" où on doit travailler 20h/jour donc c'est oui, ce sont des moments assez douloureux.

Étudiant chercheur : Et là, concernant votre entreprise j'ai pu comprendre qu'au niveau de l'humain du fait que ce soit une petite entreprise, c'est parfois compliqué, surtout quand il y a une situation comme celle-ci, est-ce que vous avez une vision long terme de l'humain dans votre entreprise ? C'est-à-dire, est-ce que vous avez une vision durable où vous êtes vraiment sur du court terme à travailler au jour le jour et à faire face à des situations comme celle-ci ?

Dirigeant de la TPE : Alors effectivement, c'est un peu compliqué, c'est-à-dire que dans les petites boîtes comme la mienne, moins le nombre le personnel est important plus c'est compliqué d'avoir des visions et des perspectives pour la société au niveau humain. Concrètement quand je travaillais avec 50 personnes, c'était quelque chose à laquelle je pouvais réfléchir, à laquelle je pouvais aussi me faire conseiller ...etc. Quand j'avais une entreprise avec quinzaine de personnes, puisque j'ai quand même des hauts et des bas, j'avais plus de moment en tant qu'employeur où il y avait un vrai management. Plus on se rapproche de l'unité, du "je travaille tout seul" et moins on est dans le management et plus on est dans le sacrifice.

Étudiant chercheur : D'accord, et si aujourd'hui vous deviez mettre une note entre 1 et 5 à votre état global au travail, vous lui donneriez quelle note ?

Dirigeant de la TPE : Comment ça ?

Étudiant chercheur : Une note entre 1 et 5 c'est à dire 5 : je me sens super bien super heureux et épanouie dans mon dans mon travail, 1 : je ne me sens pas bien dans mon travail.

Dirigeant de la TPE : Alors attendez, on parle de quoi de mon état au travail ou de l'activité de de l'agence ?

Étudiant chercheur : Non là nous parlons de votre travail, de votre ressenti. Vous en tant que chef d'entreprise dans une petite entreprise dans le secteur du tourisme, comment évaluez-vous votre état global au travail ?

Dirigeant de la TPE: Je dirais entre 3 et 4.

Étudiant chercheur : Entre 3 et 4 ?

Dirigeant de la TPE: Par contre il y a un qualificatif que j'aurais voulu préciser c'est la "précarité". C'est à dire que dans une petite entreprise comme aujourd'hui où nous sommes 2 et demi : une personne salariée plus une stagiaire, personnellement je me sens dans la précarité. C'est quelque chose que je connais depuis longtemps donc je le vis assez bien mais c'est quand même très précaire. Dans les situations difficiles, c'est-à-dire le départ d'un, du salarié puisqu'il y en a qu'un, on tombe dans une situation tout de suite qui est très compliqué. Dans un recrutement de ce salarié qui va être le seul salarié unique, on se retrouve avec des questions qui vont être sur la compétence de la personne mais qui peuvent être très annexe, ça peut être par exemple d'essayer de savoir comment elle même va vivre les 5 prochaines années sa vie. On est obligé de rentrer plus dans la vie des gens parce que on est nous-mêmes dans la précarité.

Étudiant chercheur : Très bien. Vous venez de répondre à la question suivante, comment définir votre travail en un mot. Et en quelques mots, quelle est votre vision du bien-être en entreprise pour vous qu'est-ce que c'est que le bien-être en entreprise ?

Dirigeant de la TPE: Le bien-être pour moi, ça se définit par quand j'arrive au bureau ouvrir la porte, est le fait d'être content de commencer une nouvelle journée.

Étudiant chercheur : D'accord et est-ce que lorsque vous travaillez et lorsque, par exemple, vous recrutez, vous prenez en compte cette dimension ? Essayez-vous de l'incorporer dans votre stratégie d'entreprise ? Et si oui, de quelle manière ?

Dirigeant de la TPE: Déjà concrètement avec la personne avec qui je travaille, j'essaie d'avoir une certaine sollicitude, d'avoir des retours, des feedbacks. Je fais des points régulièrement pour savoir si elle est contente, si tout va bien ...etc. Ca peut passer par des questions précises pour remonter l'information. Après on peut essayer de mettre des choses en place pour mieux manager. Dans cette optique du bien-être, j'ai proposé pendant plus d'une année quelque chose que je pense bientôt remettre en place. J'ai proposé un temps de méditation tous les jours à la même heure organisée au bureau. Il y avait entre 15 et 20 minutes du temps de travail qui était consacré à cette méditation. C'était visiblement très apprécié. Nous étions à l'époque 4 en comptant les stagiaires et trois à la pratiquer tous les jours. Cela se déroulait soit le matin lorsque nous arrivions au bureau soit en début d'après-midi, après la pause repas. C'était vraiment quelque chose de quotidien qui faisait partie de notre travail. Cela nous permettait de prendre du temps pour nous, de nous recentrer et prendre du recul sur notre travail et puis de rendre ce travail plus humain.

Étudiant chercheur : Toujours dans cette lignée du bien-être, pour vous, qu'est-ce que le bien-être peut apporter à l'entreprise ? Et à l'employé ?

Dirigeant de la TPE: Évidemment tout le monde sera plus heureux donc si tout le monde est plus heureux on peut imaginer que tout le monde travaille avec plus de plaisir donc si plus de plaisir, peut-être plus d'efficacité.

Étudiant chercheur : D'accord donc pour vous le bien-être est un levier de performance ?

Dirigeant de la TPE: Oui, quelqu'un qui arrive à s'identifier à l'entreprise c'est évidemment quelqu'un à qui se sent partie intégrante et qui sera plus impliqué, qui sera force de proposition, qui sera plein de choses.

Étudiant chercheur : Et selon vous les freins ? Quels peuvent être les freins pour développer une démarche de bien-être ? Surtout dans une petite entreprise comme la vôtre

Dirigeant de la TPE: En fait, il y en a pas beaucoup, la seule chose, bon théoriquement, nous avons moins de moyens mais autrement j'identifie pas forcément de freins. Par exemple, j'ai proposé à mes employés de faire de la méditation. Ça prenait 15 minutes par jour donc c'était 15 minutes entre guillemets qui n'étaient pas récupérer pour l'entreprise. Mais 15 minutes sur 7h de travail ça doit faire 4% donc l'entreprise investissait 4 % de sa masse salariale pour essayer d'améliorer le quotidien de ses employés et peut-être qu'en contrepartie elle a gagné plus de 4 % en terme d'efficacité, donc c'est rentable.

Étudiant chercheur : Et enfin, est-ce qu'au cours de votre vie professionnelle vous avez vu des changements de la part des employés ou même des entreprises ? Et vous, dans votre manière de manager, recruter ou même travailler ? Est-ce que vous pouvez ressentir des changements

d'attentes au niveau des générations sur cette question du bien-être, des attentes des collaborateurs ? Par exemple, lors de la création de votre entreprise vous auriez proposé ces 15 minutes de méditation ou vous vous êtes adaptés car les employés ont plus d'attente aujourd'hui ?

Dirigeant de la TPE: C'est évident que c'est dans l'air du temps. Je pense que ce qui a beaucoup changé par rapport à avant c'est qu'à l'époque il y avait une forme de convivialité autour de la machine à café et c'était vraiment un endroit où les gens se retrouvaient et puis avait une forme de disponibilité d'écoute etc. Effectivement avec la téléphonie, avec tous les écrans qui sont mis en place, les gens n'ont plus la même disponibilité, même à la machine à café ils arrivent avec un téléphone. Non, on n'a pas les mêmes résultats. Donc effectivement, je pense qu'il y avait un côté, je crois plus paternaliste aussi, presque entre guillemets plus humain. C'est pourquoi j'ai décidé de proposer de la méditation, ça ramène de "l'humanité" à accorder à l'activité professionnelle qui est maintenant complètement digital.

Étudiant chercheur : Pour vous c'est la numérisation, les nouvelles technologies qui sont à l'origine de ces nouvelles manières de travailler ?

Dirigeant de la TPE: Oui.

Étudiant chercheur : Et enfin, concernant la performance de l'entreprise, est-ce que le bien-être...

Dirigeant de la TPE: ... je voudrais quand même préciser à l'époque quand j'ai démarré, quand je travaillais à l'international, il y avait une personne qui recevait ce qu'on appelle les télex, c'est des bandes crypto, comme des cartes avec des dessins qui étaient moulinées et qui était après recraché en texte. Et bien ces textes qui arrivaient et qui seraient un peu l'équivalent des e-mails et bien cet personne venait nous les remettre ces email, ces télex donc il y avait une sorte de relation, c'était plus humanisé alors que maintenant tout passe par un ordinateur ou grosso-modo, on peut passer 7 ou 8 heures par jour devant un ordinateur sans aucun contact humain. Donc oui, je pense que ça s'est vraiment transformer le

Étudiant chercheur : Et donc concernant la performance de l'entreprise. Comme vous l'avez déjà dit le bien-être et la performance sont relié selon-vous mais de quelle manière ? De quelle manière une politique de bien-être va-t-elle être un levier de performance pour l'entreprise ?

Dirigeant de la TPE: Si quand j'ouvre la porte de mes bureaux j'ai un sourire et puis je suis content ça veut dire que je me sens bien dans l'entreprise, que je me sens curieux de l'entreprise, de savoir comment elle évolue. Je suis curieux des nouvelles, je suis curieux de ce qui va arriver donc je vais avoir tous les jours des nouvelles inscriptions, des informations de participants, des retombées des derniers voyages. Je vais être totalement impliqué et appliqué.

Étudiant chercheur : D'accord, je pense que nous avons fait le tour du sujet. Avez-vous des questions ou des choses que vous n'avez pas pu évoquer durant cet échange ? A propos de e sujet-là : l'entreprise et le bien-être.

Dirigeant de la TPE: Je pense que effectivement quand on en parle comme ça, c'est amusant parce que cette expérience de la méditation on l'a réalisée pendant presque un an. Au début j'étais super content que ça se mette en place parce qu'effectivement c'est moi qui l'avais mise en place mais après c'était une sorte de demander des salariés. Ça voulait dire qu'ils validaient vraiment la démarche. Ce n'était pas seulement une décision de l'employeur, et puis au bout d'un an ça c'est ça s'est arrêté et comme ça avait démarré. La surcharge de travail ...etc. Quand je parle de ces sujets-là durant notre entretien, je me retrouve plus avec ce que j'ai pu connaître

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

dans une entreprise où j'étais employé où j'avais une cinquantaine de personnes qui travaillaient avec moi, où j'avais plus de temps pour le management. Quand j'en parle là, ça me paraît totalement évident que cette proposition de méditation, c'est une super bonne idée. Pas pour gagner de l'argent mais pour créer je ne sais pas si c'est même du lien puisque dans la méditation on ne parle pas mais pour fédérer quelque chose et puis en plus ça a du sens dans la méditation surtout au vu du travail que l'on exerce. Nous proposons nous-mêmes des voyages de méditation donc en faire entre nous ça a vraiment du sens. Mon plus grand regret c'est le manque de temps. J'insisterai sur le fait aussi que c'est compliqué, c'est vraiment compliqué dans les petites structures parce que nous n'avons justement plus, pas beaucoup de temps pour réfléchir à ce genre de chose, on est tout le temps dans des décisions ponctuel et puis dans des choses un peu parasites. Dans tous les cas, c'était bien de pouvoir parler 30 minutes de ce sujet

Étudiant chercheur : C'était un échange très intéressant. Je vous remercie pour votre temps et vous souhaite une bonne continuation.

Annexe 10 Retransmission de l'interview avec un jeune cadre télétravailleur

Cadre travaillant en télétravail dans une PME dans le digital

Age : 27 ans

Diplôme : BAC +5 en école de commerce

Type de structure : Entreprise B to B travaillant dans le secteur des logiciels

Nature du poste : Responsable marketing France en télétravail partiel (2 jours à l'entreprise, 3 jours chez lui)

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : 6 mois

Nombre de personnes sous sa direction : 1 personne

Nombre de personnes dans l'entreprise : 59

Étudiant chercheur : Bonjour Monsieur dans le cadre de mes études universitaires je réalise une étude sur l'éventuel lien entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. J'ai réalisé tout une étude théorique sur ces sujets là et l'objectif de cette interview est de confronter ces études à la réalité terrain. Je vais vous poser des questions pendant une vingtaine de minute. Le but est que nous échangions sur ces thèmes. Vous pouvez parler de manière totalement transparente car cette interview restera anonyme. Je vais tout d'abord commencer par vous poser des questions sur votre profil, à savoir votre niveau d'étude, votre diplôme, votre poste actuel, le type de structure dans laquelle vous travaillez...etc. Ensuite nous en viendrons à des questions plus ouvertes sur les thèmes de la performance et du bien-être.

Cadre télétravailleur : Très bien

Étudiant chercheur : Donc tout d'abord, quel âge avez-vous ?

Cadre télétravailleur : J'ai 27 ans

Étudiant chercheur : Et quel niveau d'étude ? Diplôme

Cadre télétravailleur : J'ai un Master 2 en marketing de l'ESCA qui est l'école supérieure des sciences commerciales d'Angers, une école de commerce, anciennement l'ESC Angers.

Étudiant chercheur : Donc vous êtes diplômé de l'ESCA avec un Master en Marketing, et depuis combien de temps travaillez-vous ?

Cadre télétravailleur : Depuis un peu plus de 4 ans

Étudiant chercheur : Et actuellement quel est votre poste ?

Cadre télétravailleur : Je travaille dans une SAS, une société par action simplifiée. Ce n'est pas une start-up car c'est une entreprise assez vieille qui date de 2011 mais c'est une structure petite. Ils étaient 45 fin 2018 et là nous montons en puissance car nous venons de faire un levé de fond et nous sommes 59 aujourd'hui.

Étudiant chercheur : Et que fait votre entreprise ?

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Cadre télétravailleur : C'est une entreprise qui évolue dans le secteur du logiciel

Étudiant chercheur : Et vous ?

Cadre télétravailleur : Je suis country manager c'est à dire que je suis responsable marketing en charge du marché français

Étudiant chercheur : Depuis combien de temps êtes-vous en poste ?

Cadre télétravailleur : Cela fait A 6 mois maintenant,

Étudiant chercheur : Très bien et est-ce que vous avez des personnes sous votre direction où est-ce que vous travaillez en équipe projet ? Et si oui, combien y a t-il de personnes dans votre équipe ?

Étudiant chercheur : Alors transversalement, on est une équipe marketing où je travaille avec des gens qui ne bosse pas pour moi mais nous avons un directeur marketing qui est aux États-Unis avec qui j'ai très peu de contact, de l'ordre de 2 fois par an. Après je peux m'appuyer sur différentes personnes de l'équipe marketing. J'ai un manager direct qui lui est Business. Development Manager au niveau de l'Europe et moi je manage un alternant qui est sous ma responsabilité.

Étudiant chercheur : Depuis combien de temps ?

Étudiant chercheur : Depuis le début. Il est arrivé avant moi.

Étudiant chercheur : Donc ça c'était vraiment les questions pour poser un cadre, maintenant nous allons pouvoir rentrer dans le vif du sujet à savoir le bien-être au travail. Première question : qu'est-ce qu'une bonne entreprise selon-vous ?

Cadre télétravailleur : Une bonne entreprise au sens large ? Au niveau du travail ? Orienté bien-être au travail ?

Étudiant chercheur : Au sens large

Cadre télétravailleur : Pour moi, une bonne entreprise c'est une entreprise qui a une vision. Avant tout elle doit être animé autour d'un projet. C'est une entreprise qui sait où elle va, qui a une vision long terme et qui sait comment elle va pouvoir atteindre cette vision. Une bonne entreprise pour moi, entreprise attractive, c'est une entreprise qui valorise vachement les individus qui du coup attache beaucoup d'importance à l'humain à des choses comme le bien-être au travail, à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Elle s'intéresse aussi aux carrières des gens non pas seulement à leurs fiches de poste, c'est à dire ce que les personnes doivent savoir faire. J'ai la chance d'avoir trouvé cela dans mon entreprise c'est à dire qu'en entretien, le recruteur doit savoir s'interroger sur les compétences mais aussi elle doit partir du postulat que les gens ne savent pas tout et qu'elle doit les accompagner dans leurs évolutions, à les former et à les accompagner. C'est une entreprise qui est aussi à l'écoute des gens.

Étudiant chercheur : D'accord, et aujourd'hui, considérez-vous votre entreprise comme une bonne entreprise ?

Cadre télétravailleur : Oui pour l'instant de l'expérience que j'ai, c'est une bonne entreprise parce que je suis assez écouté, j'ai pu faire évoluer mon travail et sortir un peu de la fiche de poste pour laquelle j'avais été recruté et il y a une bonne place qui est donnée à l'humain et à l'épanouissement personnel.

Étudiant chercheur : Très bien, maintenant même question mais pour un employé et un manager. Qu'est-ce qu'un bon employé et bon manager ?

Cadre télétravailleur : Un bon employé c'est quelqu'un qui fait bien ce qu'on lui demande de faire à savoir pour moi développer la notoriété et le chiffre d'affaire de l'entreprise. C'est aussi quelqu'un qui sait bien vivre en société, dans une société qui est à l'écoute, qui ne laisse personne tout seul qui fait preuve d'humilité, dans une équipe c'est une personne qui sait de quoi il est capable mais qui ne pense pas qu'il est les personnes tout seul. C'est quelqu'un qui fait preuve d'humilité même s'il doit manager ou au sein d'une équipe, il sait de quoi il est capable mais qui ne pense pas qu'il ait la science infuse

Étudiant chercheur : D'accord.

Cadre télétravailleur : Voilà et un bon manager, c'est quelqu'un qui sait écouter, qui sait être droit quand il le faut, toujours en ayant suffisamment de recul pour ne pas complètement dévaloriser des gens.

Étudiant chercheur : Ok donc deuxième question, quel a été votre motivation première pour rejoindre votre entreprise ?

Cadre télétravailleur : L'esprit d'entreprise, l'ambiance de la boîte et les gens que j'ai pu rencontrer lors des processus de recrutement.

Cadre télétravailleur : D'accord. Et si j'ai bien compris, vous travaillez aujourd'hui en télétravail, est-ce que ça a été un facteur de motivation pour rejoindre ce poste ?

Cadre télétravailleur : Oui, oui. Je suis en télétravail partiel puisque l'entreprise est parisienne et j'avais fait le choix de quitter Paris et c'était très important pour moi de pouvoir continuer ce projet de changement de vie si on peut appeler cela comme ça. Tout en pouvant continuer à participer à un projet d'entreprise qui me plaisait avec des gens avec qui j'avais plaisir à travailler.

Étudiant chercheur : Et c'est votre première expérience en télétravail partiel ?

Cadre télétravailleur : Oui, dans mon ancien travail je pouvais télétravailler de temps en temps mais c'était plus de l'ordre d'une ou deux fois par mois. Lorsque je n'avais pas de rendez-vous, je pouvais rester chez moi mais ce n'était pas organiser tel quel.

Étudiant chercheur : Et comment vivez-vous cette expérience, est-ce plutôt une bonne expérience ?

Cadre télétravailleur : Oui, maintenant je crois que ça dépend énormément des gens et je ne pensais pas du tout être fait pour ça mais finalement avec un peu de discipline ça se passe très bien mais voilà, il faut être relativement organisé, il faut être accompagné aussi pour pouvoir parler à des gens quand ça ne va pas...etc. Et il y a vraiment des métiers, des entreprises qui s'y prêtent plus que d'autres.

Étudiant chercheur : C'est noté. Avez-vous déjà été confronté à des difficultés au sein de votre travail ? Et si oui, comment vous en êtes-vous sorti ?

Cadre télétravailleur : Par rapport au télétravail ?

Étudiant chercheur : Oui, par exemple, vous pouvez développer à ce sujet, ça pourrait être intéressant

Cadre télétravailleur : Ok, j'avais des difficultés de communication avec mon CEO avant d'avoir quelqu'un entre nous deux. J'étais avant cela en relation direct avec le fondateur et président de l'entreprise qui est quelqu'un qui veut absolument tout diriger qui sait tout et qui a peu de temps pour discuter des sujets. Je l'ai surmonté en développant d'autres moyens de communication. Avant, je le sollicitais vraiment de manière quotidienne...etc. mais là maintenant je prépare des présentation sur les sujets qui ne vont pas et sur les sujets sur lesquelles j'ai envie de me battre et j'attends maintenant soit de le voir soit de lui envoyer par e-mail pour qu'il prenne vraiment le temps de traiter les informations. J'attends vraiment le moment propice avec un support argumentant mes idées pour qu'il ait vraiment une trame.

Étudiant chercheur : Et donc aujourd'hui, cela va beaucoup mieux ?

Cadre télétravailleur : Oui, ça va beaucoup mieux mais cela est aussi dû à la l'arrivée de la personne entre nous deux qui permet de faire tampon et qui recueille ce dont j'ai besoin.

Étudiant chercheur : Ok, et si vous deviez donner une note à votre état global au travail entre 1 et 5, combien lui donneriez-vous ?

Cadre télétravailleur : Je dirais 4 parce que personne n'est parfait mais pour l'instant ça va même si le rythme est assez intense du fait du télétravail. Je fais encore beaucoup d'aller-retour...etc. et c'est parfois un peu pesant mais pour l'instant ça va plutôt bien.

Étudiant chercheur : Et concernant cette question du télétravail, n'est-ce pas trop compliqué de trouver une frontière entre votre vie personnelle et votre vie professionnelle ? Car j'ai pu me rendre compte au travers de mon étude que les nouvelles générations, du fait de la digitalisation, des nouvelles technologies et nouveaux moyens de communication ont vraiment du mal à couper entre ces 2 univers. Comment le vivez-vous ?

Cadre télétravailleur : Alors je pense que oui, je suis assez d'accord, c'est assez compliqué maintenant, mon entreprise est assez claire là-dessus. A part le fait qu'on bosse sur des fuseaux horaires différents où là vous pouvez avoir des messages pendant la nuit, des mails etc. Il faut savoir prendre du recul ce qui est assez difficile au début. Il faut réussir à se couper, ne pas tout le temps se précipiter à chaque nouvelle notification (slack, mail...). En fait, mon entreprise met tellement en avant le bien-être au travail, le droit à la déconnexion, ça m'arrive d'avoir des messages le weekend...etc. mais cela reste vraiment raisonnable. Et après pour bien séparer ma vie personnelle et professionnelle, j'ai choisi d'intégrer un espace de coworking ce qui fait que je fais de vraies journées de travail, de bureau. Je pars le matin à 9h et je reviens le soir à 19h. Je suis dans un environnement de travail propice, différent de chez moi, donc je n'ai pas la possibilité d'être distrait.

Étudiant chercheur : D'accord, question suivante, quelle est votre vision du bien-être en entreprise ?

Cadre télétravailleur : Ma vision du bien-être en entreprise c'est lorsque la parole est libérée et globalement valorisée. Où les gens peuvent se dire les choses, que ça soit personnel ou professionnel. Qu'on puisse se connaître plus personnellement entre les employés. Qu'il y ait un rapport sain entre les managers, les collègues plus généralement. Dans mon cas, qu'on ait justement ce droit à la déconnexion et qu'on fasse bien la différence entre vie pro et vie perso. Certain ne l'ont pas compris mais justement c'est quelque chose qui est très important. Je viens tout juste de voir dans une vidéo que c'était ce que revendiqué mon entreprise. Beaucoup de personnes ont des enfants ou une vie personnelle à coté et c'est important qu'ils puissent s'épanouir des 2 cotés. Le bien-être c'est lorsqu'une entreprise fait attention à ses employés, elle se soucie de leur santé, de leurs emploi du temps. C'est une entreprise arrangeante et qui suit la vie de l'employé et pas l'inverse, ce n'est pas l'employé qui suit la vie de l'entreprise.

Étudiant chercheur : Très bien. Pour vous qu'est-ce que ça va porter pour l'entreprise d'un côté et de l'autre, à l'employé ?

Cadre télétravailleur : Pour l'entreprise, c'est premièrement, et ça a été prouvé par beaucoup d'études le bien être amène un gain de productivité. Des employés heureux c'est des employés qui travaillent mieux, c'est des employés qui sont moins souvent en arrêt, qui ont moins tendance à prendre de congés...etc. C'est une ambiance de travail qui favorise l'entraide et qui du coup est bénéfique à tout le monde puisque les gens apprennent beaucoup plus des uns et des autres. A l'inverse, s'il y a une mauvaise ambiance ils auront tendance à plus se renfermer et à travailler dans leur coin. Donc c'est un gain de productivité pour l'entreprise. Et au niveau du salarié, un salarié qui est bien va forcément être plus performant, plus enclin à s'investir en donnant de son intellect et de sa personne. S'il se sent bien dans son environnement plutôt que s'il va au travail à reculons.

Étudiant chercheur : D'accord ok. Quels sont selon-vous les freins à une démarche de bien-être en entreprise ?

Cadre télétravailleur : Ça va être les tyrans je pense, les petits chefs qui sont productivité avant tout, qui veulent se faire bien voir et qui du coup vont être contre-productif là-dessus. Car étant persuadé que c'est en pressant les gens et en les stressant, en les accablant que ça va avancer donc je pense que c'est complètement contre-productif. Et les freins après, c'est aussi les gens qui viennent de grosses structures et qui n'ont pas été habitués à avoir une vraie politique de bien-être, d'avoir des gens qui se soucient d'eux...etc. Ces gens sont un peu réticent au changement et peuvent représenter de réels freins dans une démarche de bien-être parce qu'ils vont découvrir quelque chose de nouveau pour eux et vont presque culpabiliser de se sentir bien.

Étudiant chercheur : Et vous pensez qu'il y a des secteurs qui se prêtent plus ou moins bien à des politiques de bien-être ? Ou non, c'est quelque chose d'assez globale et on pourrait imaginer avoir des politiques de mieux être dans n'importe quelle entreprise ?

Cadre télétravailleur : Pour moi c'est vraiment global. Même si c'est la mode dans les start-up et je pense que même s'il y a beaucoup de vent et les start-up font souvent cela pour se faire bien voir et en récolter les fruits. Les grosses entreprises ont beaucoup à apprendre des petites structures là-dessus. Mais c'est applicable à tous les niveaux. Aussi bien sur les métiers manuels qu'intellectuel. Y a plein de petits détails, est-ce qu'il va se sentir bien dans son équipe, est-ce qu'il aura la possibilité de prendre l'air quand il en a envie, est-ce que le midi c'est pas non plus trop la corvée de manger avec ses collègues et est-ce que l'environnement s'y prête bien, est-ce que les infrastructures son cool. Il y a plein de choses qui s'applique à toute l'entreprise, du technicien maintenance au PDG.

Étudiant chercheur : Et enfin, là c'est la problématique de mon étude. Pour vous de quelle manière le bien-être et la performance de l'entreprise sont-ils reliés ?

Cadre télétravailleur : Alors ils sont reliés comme j'ai pu le dire tout à l'heure : des employés qui sont bien dans leur boulot c'est des employés qui sont plus performant, ça j'en suis convaincu. Maintenant jusqu'où c'est quantifiable ? Ça c'est compliqué à déterminer. Mais en tout cas, dans les entreprises connus pour être assez précurseur en termes de bien-être au travail, on a des turn-over qui sont moindres, un taux d'absentéisme qui sont moindre. Et quand on compare leur activité aux entreprises du même secteur leur croissance et leurs résultats ne sont pas plus mauvais. Je pense qu'on manque encore de véritables KPI, d'indicateurs pour mesurer ce lien là mais je pense que je ne suis pas le dernier à vous dire qu'il est réel ce lien, il existe.

Étudiant chercheur : Oui, c'est vraiment la grosse problématique aujourd'hui c'est qu'on a beaucoup de facilité à évaluer le coût du mal-être mais il est très difficile de mesurer le gain du bien-être

Cadre télétravailleur : Le problème c'est que le bien-être c'est une notion qui n'est pas uniquement quantifiable. Par exemple, je viens d'avoir au téléphone pendant 1 heure ma RH, ça a contribué à mon bien-être dans l'entreprise. Ce n'est pas 1 € d'investit dans le bien-être pour 2€ de retour.

Étudiant chercheur : Oui, il n'y a pas de ROI, c'est la complexité de ce sujet. J'ai à peu près terminé, est-ce que vous avez des questions ou des points que vous auriez voulu aborder à propos de la performance ou du bien-être ?

Cadre télétravailleur : Justement, est-ce que vous avez trouvé des indicateurs permettant de mesurer cette corrélation-là ?

Cadre télétravailleur : Non, c'est à dire que certaines entreprises développent en interne leur propre mesure sur le bien-être. Certains postes sont même créés et ont pour seul mission d'améliorer les conditions de travail et de développer le "mieux-être" mais à l'heure actuelle il n'y a pas de mesure standard. Ce sont des concepts très subjectifs qui vont dépendre du secteur, de la taille de l'entreprise, de la culture. Je n'ai pas trouvé d'outils à mon grand regret.

Cadre télétravailleur : Ok

Étudiant chercheur : En tout cas, un grand merci pour votre temps, c'était très intéressant.

Cadre télétravailleur : Merci à vous, c'était bien d'échanger à ce sujet.

Annexe 11 Retransmission de l'interview avec un chef de projet junior chez Décathlon

Chef de projet junior chez Décathlon

Age : 38 ans

Diplôme : BAC +5 en école d'ingénieur + master spécialisé en gestion de projet

Type de structure : Décathlon, multinational

Nature du poste : Chef de projet junior pour Olaian, la marque de surf de Décathlon. Il travaille au siège de Décathlon à Hendaye. Il s'occupe de la conception de tous les produits surf pour les enfants de 4 à 16 ans (combinaisons de surf, maillots de bain, protection solaire...)

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : 13 ans

Nombre de personnes sous sa direction : 18

Nombre de personnes dans l'entreprise : Plus de 500

Étudiant chercheur : Bonjour Monsieur Actuellement en fin de Master 2 à Kedge Business School Bordeaux, j'étudie dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude la relation entre bien-être au travail et performance de l'entreprise. J'aimerais vous interroger sur votre vision de ces deux concepts. Cet entretien est anonyme et il me permettra de confronter mon étude théorique à la réalité de terrain. Concernant le déroulé de cette interview, nous commencerons par une brève introduction de votre profil, vous exposerez dans un premier temps votre poste actuelle est votre expérience professionnelle puis dans un deuxième temps, je vous poserai des questions concernant le sujet du bien-être et de la performance. Il n'y a pas de questions pièges et vous pouvez vous exprimer librement. Cet entretien est semi-directif c'est à dire que j'ai une trame d'entretien avec des questions référentes, mais le but est que ce soit un échange constructif. Est-ce que vous avez des questions ?

Chef de projet junior : Non, c'est très clair.

Étudiant chercheur : D'accord, donc nous pouvons commencer. Tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement c'est à dire me donner votre âge, votre diplôme...

Chef de projet junior : Très bien, donc je m'appelle XXXX, j'ai 38 ans, je suis père de famille de 2 enfants, j'ai un cursus universitaire plutôt technique dans l'ingénierie de conception et également un master en gestion de projet. Je travaille à Décathlon depuis 13 ans maintenant. J'ai travaillé dans deux types de service pour l'instant, on va dire : dans la partie retail/distribution pendant environ 10 ans et maintenant ça fait 3 ans que je travaille dans la partie conception de produits. En ce qui concerne la partie retail, j'ai commencé mon expérience professionnelle dans les magasins en Bretagne en tant que responsable de rayon à Lorient et directeur de magasin à Brest, ça a duré 6 ans à peu près. Et ensuite, je suis parti en Chine où j'ai été directeur de région puis directeur de zone. J'avais 2 missions, la première mission, c'était l'expansion des magasins Décathlon donc de trouver des terrains et d'ouvrir des magasins Décathlon et la deuxième c'était la mise en place d'équipe local chinoise dans les magasins pour les former, les animer aux valeurs de Décathlon et à nos méthodes de travail pour la satisfaction des clients chinois. Donc maintenant, c'est une vie qui est différente dans la conception de produits. Ça aide bien connaître les canaux de distribution de Décathlon puisqu'en Chine je m'occupais aussi de la partie e-business. Du coup de d'avoir cette double vision m'aide à faire des bons produits puisque je sais où est-ce qu'ils vont se vendre donc là aujourd'hui, je me concentre plutôt sur la connaissance des utilisateurs sur le sport surf de Décathlon sous la marque Olaian. Je conçois des produits pour les utilisateurs juniors, fille et garçon, pour Décathlon.

Étudiant chercheur : Ok très bien et combien avez-vous de personnes, aujourd'hui, sous votre direction ?

Chef de projet junior : Aujourd'hui, je n'ai aucune personne sous ma direction puisqu'on travaille en écosystème. Il faut à peu près entre 15 et 18 personnes pour faire un produit chez Décathlon. Chacune de ces personnes est experte dans son domaine donc chaque expert a un patron direct hiérarchique qui est le référent de l'expertise (design/ingénierie/composant/marketing/merchandising...). Mon rôle, c'est bien un travail fonctionnel avec toutes ces personnes à travers la gestion de projet. Ce qui nous unit, c'est de construire un projet d'offre de produits junior ensemble et donc la qualité de ce projet, c'est-à-dire sa capacité à être aligné avec le sens de Décathlon : rendre accessible sport, c'est de faire découvrir le sport. Et donc notre travail à nous, c'est de faire des produits pour faire progresser les juniors dans le surf. Si on est bien d'accord là-dessus, on peut s'épanouir collectivement ensemble, parce qu'on a un projet commun. Et chacun s'épanouit personnellement dans son expertise parce qu'il a un référent de compétence personnel, on va dire.

Étudiant chercheur : D'accord, donc vous n'avez personne sous votre direction, mais combien êtes-vous dans votre équipe projet ?

Chef de projet junior : Aujourd'hui, c'est une équipe constituée de 20 personnes

Étudiant chercheur : 20 personnes. Donc c'est parfait là nous avons pu établir le cadre. Nous allons pouvoir rentrer dans le vif du sujet à savoir donc le bien-être au travail. Pour vous, qu'est-ce qu'une bonne entreprise au sens large du terme ? En quelques mots qu'est-ce que c'est qu'une bonne entreprise ?

Chef de projet junior : Tout d'abord c'est une entreprise qu'on choisit déjà, qui va permettre d'aligner des valeurs personnelles avec des valeurs professionnelles. C'est une entreprise aussi dont on a confiance sur sa série dit économique, sa projection dans le temps et qui va attiser notre curiosité, on nous permettant de découvrir plusieurs vies dans la même entreprise.

Étudiant chercheur : Ok, c'est très clair. Et vous qui avait été aussi bien aussi bien employé que manager qu'est-ce qu'un bon employé et qu'est-ce qu'un bon manager selon vous ?

Chef de projet junior : Un bon manager, c'est quelqu'un qui a développé un environnement de confiance et la confiance, elle s'acquiert par différentes façons. Le premier point pour développer de la confiance est la compétence : c'est le fait qu'une personne se sente à l'aise à dans le métier qu'il exerce, qu'il puisse progresser dans sa compétence. C'est également une personne à qui on va apprendre à s'organiser, pour être au rendez-vous dans les jalons, dans les points collectifs, ça développe de la confiance aussi. La confiance elle se développe aussi fasse à l'erreur. C'est à dire que si on ne fait pas d'erreur, qu'on n'en rencontre jamais c'est que nous ne prenons pas de risque et donc nous n'évoluons pas. De ce fait, il faut avoir un discours constructif par rapport à l'erreur de façon à ce que l'erreur soit une façon d'apprendre et non de sanctionner. Et enfin de compte, le dernier point qui est important aussi c'est de partager autre chose entre un employé et un manager que la partie professionnelle. Cela peut être du sport, des loisirs, des soirées et c'est aussi important. Mais c'est ce qui se construit en dernier.

Étudiant chercheur : Ok. Et aujourd'hui quel a été votre motivation première pour rejoindre votre poste ? Est-ce la rémunération ? La mission ? La localisation ? La politique de l'entreprise ?

Chef de projet junior : Ma première motivation, ça a été après 10 ans de vie et de management sur des questions court terme en magasin sur du commerce, ma volonté c'était de prendre un peu de recul et puis de me nourrir de nouvelles informations, de nouvelles personnes et de passer dans le département conception. Voilà, c'était vraiment ce que j'allais apprendre qui m'a motivé. Maintenant, bien évidemment ce qui est rassurant c'est que cela s'inscrit dans un projet personnel long terme pour l'étape de demain qui sera peut-être de retourner dans la vie en magasin mais de façon différente, au travers de ces nouvelles compétences acquises. Le tout en garantissant que ces changements de vie professionnelle entre distribution, conception, vie en France vie à l'international, soit bien suivi par une grille de salaire qui fait que je prends des risques mesurés pour ma famille qui m'accompagne.

Étudiant chercheur : D'accord, et est-ce que vous avez déjà été confronté au cours de votre vie professionnelle à des difficultés au sein de votre travail ? Et si oui si vous avez un exemple d'en-tête, comment vous en êtes-vous sorti ?

Chef de projet junior : Des difficultés, il peut y en avoir beaucoup. Il y a des difficultés d'ordre personnel que l'on oublie très vite en général puisque cela concerne des compétences à apprendre. Il y a des formations pour progresser et puis concernant les erreurs que l'on a commises, il faut en tirer des leçons, avoir un ego pacifié parce que personne n'est Superman donc déjà si on accepte ses propres erreurs en général, c'est beaucoup plus facile. Et après, il y a des sujets ou des erreurs qui sont plus difficiles et qui marquent plus, c'est tout ce qui touche à l'humain puisque en fait, on prend des décisions qui ont des impacts sur les personnes dans leur vie, dans leur carrière, dans le fait d'appartenir ou pas à la société Décathlon. Donc ça en fait ça s'apprend, c'est vraiment de l'expérience qui nous permet de nous aider à prendre des décisions humaines plus facilement dans le temps. Aujourd'hui, un des plus grands challenges que j'ai eu humainement, ça a été de m'habituer à travailler avec des Chinois puisque en fait, nous avons une approche de l'entreprise différentes, des valeurs sociétales différentes, on a des valeurs professionnelles différentes. Donc il a fallu chercher quel parti nous avons en commun et remettre un petit peu à zéro tout ce que j'avais pu apprendre en France justement pour créer des projets constructifs ensemble.

Chef de projet junior : Et selon vous, en quelques mots, que représente le bien-être en entreprise ?

Chef de projet junior : Un équilibre constructif entre le projet individuel professionnel, le projet collectif professionnel et la vie personnelle

Chef de projet junior : Très bien, est-ce que vous prenez en compte cette dimension dans votre métier ? Dans votre manière de manager ? Et si oui, de quelle manière ?

Chef de projet junior : Je le prends en compte de plus en plus, c'est à dire que je me pose plus de questions en vieillissant et puis à travers l'expérience parce que je m'aperçois en fait que c'est quelque chose de plus en plus important. Il faut réussir à respecter le timing de chacun. Il faut apporter de la souplesse, c'est un petit peu par quelle étape nous allons passer pour y arriver. Moi où je mets beaucoup plus d'écoute et de rondeur aujourd'hui, c'est pour expliquer aux uns et aux autres qu'un bon timing, ça n'appartient à personne, c'est le bon timing collectif mais ça c'est un sujet avec un peu plus de finesse humaine.

Étudiant chercheur : C'est à dire que vous avez développé votre écoute de l'autre dans votre façon de manager ? Dans cet état d'esprit du bien-être collectif ?

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Chef de projet junior : Oui c'est de l'écoute mais c'est aussi de l'exigence puisque en fait il faut écouter mais pas toujours obéir aux uns et aux autres parce que pour réussir un projet, faut savoir avoir l'équilibre avec l'exigence et la responsabilité.

Étudiant chercheur : Et est-ce que selon vous une démarche de bien-être va-t-elle influencer sur la performance de l'entreprise ?

Chef de projet junior : Pour moi, le bien-être ne va pas influencer la performance de l'entreprise. La performance de l'entreprise vient du bien-être individuel et collectif maintenant dans la notion de bien-être, j'ai envie de parler de bien-être responsable et pas uniquement de bien-être personnel.

Étudiant chercheur : D'accord et enfin, avez-vous vu au cours de vos années professionnels un changement dans les attentes des collaborateurs ? Une transformation de la vision du travail ?

Chef de projet junior : Tous les 5 ans, il y a la présentation d'une nouvelle génération qui arrive qui va être complètement différente de l'une de l'autre, complètement digitale. En fait ce que je m'aperçois, c'est que tous ces changements sont vrais. Cependant l'humain, les hommes et les femmes, n'ont pas beaucoup changé en fait dans le fond puisque je m'aperçois, c'est que si les choses sont expliqués et dites avec sincérité, la méthode est assez simple de rester sur une vision, sur un projet, sur un suivi individuel, ça fonctionne plutôt bien. Maintenant, la vraie bonne question c'est de savoir, le premier acte de management c'est le recrutement. Les entreprises ne sont pas faites pour tout type de profil. Quelqu'un n'a pas de projet professionnel long terme, quelqu'un qui n'aime pas prendre des décisions, avoir des responsabilités, c'est quelqu'un que je ne sais pas manager.

Étudiant chercheur : D'accord, mais donc vous n'avez pas vu de véritables changements entre les différentes générations. Ok très bien, et dernière question qui est la question de mon mémoire, pour avoir votre avis et cela peut se révéler intéressant pour la suite, pour vous, de quelle manière le bien-être et la performance de l'entreprises sont-ils reliés ? Et comment développer une démarche de bien-être ? Cela doit-il venir de l'entreprise ? Du manager ? De l'employé ?

Chef de projet junior : Le tout c'est de trouver l'équilibre et les zones communes entre l'entreprise et l'employé ou le manager ou peu importe. Si la zone commune est petite, la projection de l'employé sera court terme, si la zone commune est grande, la projection de l'employé sera long terme. Donc j'ai envie de dire que plus la zone commune entre les valeurs et le sens d'une entreprise et les valeurs et les volontés d'un employé sont grandes plus le bien-être va pouvoir se développer dans le temps.

Étudiant chercheur : Parfait, je pense que nous avons fait à peu près le tour du sujet. Est-ce que vous avez des remarques ou des suggestions ? Quelque chose à apporter ce sujet ?

Étudiant chercheur : En remarque j'ai juste envie de partager en fait les différentes couleurs de management. Il y a des managements qui proposent parfois de basculer dans plus de bien-être. Avant de parler de bien-être il est important de parler de responsabilités. Ce que j'ai pu constater pour moi, c'est plus facile de débiter de façon carrée avec quelqu'un et ensuite d'y apporter de la rondeur plutôt que débiter de façon ronde et ensuite d'apporter de l'exigence.

Étudiant chercheur : Ok très bien, je vous remercie pour le temps que vous avez pu m'accorder très bonne fin de journée à vous.

Chef de projet junior : Merci à vous !

Annexe 12 Retransmission de l'interview avec un responsable rayon Décathlon

Responsable rayon chez Décathlon

Age : 24 ans

Diplôme : BAC +2 DUT Techniques de Commercialisation

Type de structure : Décathlon, multinational

Nature du poste : Responsable du rayon surf au magasin Décathlon à Hendaye.

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : 1 an et demi

Nombre de personnes sous sa direction : 3

Nombre de personnes dans l'entreprise : Plus de 500

Étudiant chercheur : Bonjour Monsieur actuellement en fin de Master 2 à Kedge Business School, j'étudie dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. J'aimerais vous interroger sur votre vision de ce concept. Cet entretien est anonyme et il me permettra de confronter mon étude théorique à la réalité terrain. Donc concernant le déroulé de cette interview, nous commencerons par une brève introduction de votre profil. Vous nous exposerez dans un premier temps la nature de votre poste actuelle et votre expérience professionnelle. Dans un deuxième temps, je vous poserai des questions concernant le sujet du bien-être et de la performance. Il n'y a pas de question piège, vous pouvez vous exprimer librement. Cet entretien est semi-directif, c'est à dire que j'ai une trame d'entretien avec des questions référentes mais le but est que ce soit un échange constructif entre nous. Avez-vous des questions ?

Responsable Rayon Décathlon : Non, c'est très clair.

Étudiant chercheur : Parfait, nous pouvons commencer. Alors tout d'abord, pouvez-vous vous présenter brièvement ? C'est-à-dire me donner votre âge, votre diplôme ...etc.

Responsable Rayon Décathlon : Alors, j'ai 24 ans, je suis diplômé d'un DUT en Techniques de Commercialisation, c'est à dire un BAC + 2 et du coup je travaille actuellement chez Décathlon. Je suis responsable rayon sur le surf dans un magasin situé à Hendaye, dans le sud de la France.

Étudiant chercheur : Très bien, et depuis combien de temps travaillez-vous pour l'enseigne

Responsable Rayon Décathlon : Ça fait actuellement 1 an et demi.

Étudiant chercheur : Ok et combien de personnes avez-vous sur votre direction ?

Responsable Rayon Décathlon : J'ai 3 personnes dans mon équipe sur le rayon surf.

Étudiant chercheur : Ok très bien c'est parfait. Nous pouvons maintenant rentrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire le bien-être au travail. Première question, qu'est-ce qu'une bonne entreprise selon vous ?

Responsable Rayon Décathlon : Au sens général, c'est à mes yeux une entreprise qui est à l'écoute de ses employés et qui prend en compte leur satisfaction et leur envie de travailler. Elle va mettre des structures ou du moins des stratégies permettant aux salariés de pouvoir s'épanouir.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Étudiant chercheur : D'accord. Et dans la même lignée, qu'est-ce qu'un bon employé ? Un bon manager ?

Responsable Rayon Décathlon : C'est quelqu'un qui a conscience des problématiques de l'entreprise et de ses objectifs et qui travaille en adéquation avec ses manager ou ses responsables.

Responsable Rayon Décathlon : D'accord donc ça c'est pour un bon employé. Et pour le manager ?

Responsable Rayon Décathlon : Oui c'est ça, un bon employé comprend le pourquoi du comment de son travail et un bon manager c'est à mes yeux quelqu'un qui prend en compte vraiment la vie et le bonheur de ses employés tous les jours au travail.

Étudiant chercheur : Et vous aujourd'hui quelle a été votre motivation première pour rejoindre votre poste ? Est-ce la rémunération ? La mission ? La localisation ? L'entreprise ?

Responsable Rayon Décathlon : Alors en partie pour la localisation effectivement mais sinon le gros point fort de l'entreprise dans laquelle je travaille aujourd'hui, chez Décathlon ; c'est l'aspect humain qui est très présent à toutes les strates de l'entreprise. On a vraiment ce sentiment d'appartenance, d'appartenir à une famille, à un grand groupe et c'est vraiment intéressant de participer à ce genre de chose.

Étudiant chercheur : D'accord, êtes-vous passionné par un sport ? Et est-ce que c'est une valeur que vous partagez avec les autres employés ?

Responsable Rayon Décathlon : C'est vrai que c'est un point que j'ai toujours voulu lier avec mon travail notamment ma passion pour les sports d'eau. Donc c'est également un facteur déterminant qui m'a poussé à candidater pour ce poste chez Décathlon.

Étudiant chercheur : Ok et au cours de votre donc expérience professionnelle, avez-vous déjà été confronté à des difficultés au sein de votre travail ? Et si oui, comment vous en êtes-vous sortie ?

Responsable Rayon Décathlon : J'ai eu quelques difficultés effectivement avec les personnes que je dirigeais notamment une qui en fait s'était voilé la face lors d'un entretien mais nous avons pu arranger les choses rapidement en mettant tout à plat, en échangeant sur le problème et j'ai cherché à ce qu'elle trouve d'elle même la solution vraiment dans une optique test & learn.

Étudiant chercheur : D'accord.

Responsable Rayon Décathlon : Oui le but c'est vraiment l'échange et la communication qui est au centre de la stratégie de Décathlon et nous permet de résoudre les problèmes en interne. C'est vraiment quelque chose que l'on prône, l'écoute et le partage.

Étudiant chercheur : Ok et si vous deviez noter votre état au travail d'une manière globale, c'est à dire comment vous vous sentez dans votre travail. Combien lui donneriez-vous sur une échelle de 1 à 5 ?

Responsable Rayon Décathlon : Je mettrai facilement 4 pour l'ambiance part comme je le disais cet aspect d'écoute, humain et notamment au niveau des responsabilités qui évoluent sans cesse et cet esprit groupe que l'on ressent très facilement au sein de Décathlon, au sein de l'équipe et voire même avec les responsables supérieurs.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Étudiant chercheur : Et à ce niveau-là d'un point de vue hiérarchique est-ce que chez Décathlon c'est un management très hiérarchique ? très pyramidale ?

Responsable Rayon Décathlon : Pas du tout. Je trouve que tout le monde est très accessible. Comme je le disais juste avant, c'est facile d'avoir un contact avec ses supérieurs, l'échange est vraiment facilité donc il n'y a pas vraiment cette hiérarchie en en pyramide, c'est très horizontal. On identifie clairement les grands patrons, les grands responsables mais qui restent très humains est très sensibles à leurs employés.

Étudiant chercheur : Si vous deviez donner un mot pour qualifier le travail aujourd'hui ?

Responsable Rayon Décathlon : La collaboration, de l'esprit d'équipe

Étudiant chercheur : Ok, très bien. Et vous votre vision, qu'est-ce que représente le bien-être en entreprise ?

Responsable Rayon Décathlon : La question est complexe, je dirais qu'il est déjà très personnel on va avoir du mal à le qualifier et à le définir de manière générale mais c'est tout bonnement se lever le matin avec l'envie d'aller travailler et de faire avancer l'entreprise dans laquelle on travaille.

Étudiant chercheur : Et ce que vous prenez en compte cette dimension dans votre métier ? Et si oui, de quelle manière ?

Responsable Rayon Décathlon : C'est à dire si je fais attention au bien-être ?

Étudiant chercheur : Oui c'est cela, à votre bien-être personnel et au bien-être de vos équipes

Responsable Rayon Décathlon : Oui, c'est quelque chose que je réévalue assez régulièrement. Je ne suis pas quelqu'un qui se dédie à 100 % à un travail si je ne me sens pas bien dans ce que je fais et je le prends aussi en compte pour mes équipes en écoutant et en essayant d'identifier leur état au travail ainsi que leur bien-être.

Étudiant chercheur : Et selon vous pour l'entreprise qu'est-ce qu'une démarche de bien-être va lui apporter ?

Responsable Rayon Décathlon : Pour moi, un employé heureux dans son travail va être bien plus performant. On pourrait dire que donner trop de liberté ou trop de bien-être à un employé, ça pourrait pousser au laxisme et inciter à moins travailler mais à mes yeux c'est vraiment un facteur du succès de l'entreprise et du succès des employés.

Étudiant chercheur : Et quels sont les freins ? Pourquoi encore trop peu d'entreprises vont être dans cette démarche ?

Responsable Rayon Décathlon : Peut-être comme je disais une peur d'offrir trop d'avantages aux salariés et que celui-ci en profite. Se contente de bachoter, de faire acte de présence en espérant que ses résultats soient juste à la hauteur de ce qu'on lui demande alors que je pense qu'une l'entreprise qui investit dans le bien-être des employés, c'est investir aussi dans sa croissance est dans une meilleure rentabilité on va dire.

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Étudiant chercheur : Ok et du fait de votre jeune âge, parce que j'ai étudié aussi au sein de mon mémoire les différentes attentes des générations, vous pour, qu'est-ce que vous attendez de l'entreprise ?

Responsable Rayon Décathlon : Je pense que notre génération, elle attend une certaine mobilité. Aussi bien au sein de l'entreprise, mais aussi peut-être une mobilité nationale voire international. On sait que le nôtre génération a tendance à changer plus régulièrement de travail que nos parents ou grands-parents. Donc je pense que c'est prendre en compte cette dimension la et s'adapter face aux attentes de chacun.

Étudiant chercheur : Et enfin, est-ce que vous avez une vision long terme de votre projet professionnel ?

Responsable Rayon Décathlon : Alors pas forcément, c'est ce que j'apprécie chez Décathlon. L'entreprise nous offre beaucoup de possibilités et d'opportunités en fonction de nos envies. A partir du moment où l'envie, la motivation est là, nous pouvons presque tout faire chez Décathlon. Et ce sentiment d'appartenance pousse à construire son projet pro autour de l'entreprise.

Étudiant chercheur : D'accord et enfin dernière question qui est la question mon mémoire. De quelle manière le bien-être en entreprise est-il relié avec la performance ?

Responsable Rayon Décathlon : J'allais dire que l'un impact l'autre et inversement. Le bien-être impact la performance et la performance, si elle est ressentie par le salarié, impact son bien-être à partir du moment où il se sent investi dans son entreprise.

Étudiant chercheur : Ok très bien merci. Est-ce que vous avez des choses à rajouter sur ces sujets ?

Responsable Rayon Décathlon : Non pas particulièrement, comme je le disais tout à l'heure, c'est quelque chose qui est assez compliqué à définir et qui sera personnel à chacune des personnes que vous pouvez interroger. Certain vont privilégier la rémunération par rapport au bien-être, d'autre choisir le lieu... C'est quelque chose d'assez complexe et subjectif. Je serai très intéressé d'avoir vos résultats d'étude à ce sujet d'ailleurs.

Étudiant chercheur : Avec grand plaisir, je vous enverrai mon étude dès que je l'aurai terminé. Je vous remercie pour votre temps et vous souhaite une bonne continuation.

Responsable Rayon Décathlon : Très bien, merci !

Annexe 13 Retransmission de l'interview avec directeur commercial dans un start-up

Directeur commercial dans une Start-Up

Age : 28 ans

Diplôme : BAC +5 École de Commerce

Type de structure : Start-up de moins de 20 salariés à Paris au CA de 3 Millions d'euros

Nature du poste : Directeur commercial dans une start-up vendant de la bière artisanale sur la région parisienne.

Nombre d'année d'expérience dans l'entreprise : 1 an et demi

Nombre de personnes sous sa direction : 10

Nombre de personnes dans l'entreprise : 18

Etudiant chercheur : Bonjour Monsieur actuellement en fin de Master 2 à Kedge Business School, j'étudie dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entrepris. J'aimerais vous interroger sur votre vision de ces deux concepts. Cet entretien est anonyme et il me permettra de confronter mon étude théorique à la réalité de terrain. Concernant le déroulé de cet entretien, nous commençons par une brève introduction de votre profil, vous nous exposerez dans un premier temps votre poste actuelle et votre expérience professionnelle. Ensuite, je vous poserai des questions concernant les thèmes du bien-être et de la performance. Il n'y a pas de questions pièges et vous pouvez vous exprimer librement. Cet entretien est semi-directif, c'est-à-dire que j'ai une trame d'entretien avec des questions référentes, mais le but est que ce soit un échange constructif. Avez-vous des questions ?

Directeur commercial : Non, c'est très clair

Etudiant chercheur : Très bien, donc nous pouvons commencer. Pouvez-vous vous présenter brièvement ? C'est-à-dire me donner votre âge, niveau de diplôme...

Directeur commercial : Alors j'ai 28 ans, j'ai fait une école de commerce à Marseille (Euromed), j'ai été diplômé en 2015. J'ai tout d'abord travaillé dans le marketing et plus particulièrement dans le luxe chez Dior puis L'Oréal, avant de me rediriger vers une partie plus commerciale chez Procter & Gamble en tant que chef de secteur. J'y ai travaillé pendant environ 3 ans et aujourd'hui je suis directeur commercial dans une start-up vendant de la bière artisanale sur Paris. Ma mission consiste à développer la marque au niveau national.

Etudiant chercheur : D'accord et depuis combien de temps faites-vous cela ?

Directeur commercial : Depuis maintenant 1 an et demi.

Etudiant chercheur : Et combien êtes-vous dans l'entreprise ?

Directeur commercial : Alors c'est une entreprise qui a évolué de manière très rapide suite à 2 levés de fonds. On est aujourd'hui 18 sachant que j'ai été le premier salarié et j'ai depuis constitué une équipe de 10 personnes sur la partie commercial.

Etudiant chercheur : Donc vous managez aujourd'hui 10 personnes ?

Directeur commercial : Oui, c'est cela.

Etudiant chercheur : Très bien, nous pouvons maintenant rentrer dans le vif du sujet. Selon vous, qu'est-ce qu'une bonne entreprise ?

Directeur commercial : Je pense qu'une bonne entreprise, c'est une entreprise qui donne suffisamment d'autonomie à ses employés pour pouvoir leur permettre d'être créatif d'être indépendant. C'est aussi une entreprise où les relations sont agréables, bienveillantes et constructives. Elle doit faire attention à ses salariés en plus de faire attention à son business et du coup le principe de la formation est extrêmement importante. Elle doit réussir à faire grandir ses « peuples », essayer de leur faire découvrir de nouvelles choses chaque jour, de nouveaux challenges... L'employé ne doit pas être qu'une simple ressource, il doit pouvoir apporter de son énergie à l'entreprise, et l'entreprise doit lui apporter un sens et vice versa.

Etudiant chercheur : Ok, et dans la même lignée, qu'est-ce qu'un bon employé ? Un bon manager ?

Directeur commercial : Un bon employé c'est une personne qui s'implique, qui s'investi dans son travail. Je ne sais pas si on peut on peut parler de passion mais en tout cas, je pense être un bon employé parce qu'aujourd'hui je m'implique dans ce que je fais, parce que j'aime ce que je fais et du coup j'essaie de le faire de la meilleure manière possible en étant le plus entreprenant possible. Ce qui est intéressant dans une start-up ou dans une dans une petite entreprise dynamique, c'est qu'à chaque à chaque niveau, à chaque poste, on doit être polyvalent et entreprenant car notre poste ne se cantonne pas à une seule mission. Nous devons jongler entre plusieurs rôles, chacun doit être indépendant et doit être débrouillard et trouver des solutions rapidement.

Etudiant chercheur : D'accord, et un bon manager ?

Directeur commercial : Quant à lui, c'est quelqu'un qui a un sens de l'écoute important, qui est capable d'avoir de l'empathie. Il doit réussir à se mettre à la place de ses employés, de les écouter mais aussi d'essayer de les de les prendre par la main et de les accompagner pour pouvoir les faire grandir. Il doit aussi les valoriser et les animer, ce n'est pas quelque chose qui est toujours facile, il faut réussir à être présent et pouvoir les aider à corriger leurs erreurs pour qu'ils puissent progresser.

Etudiant chercheur : D'accord, et si j'ai bien compris vous avez commencé dans des grands groupes et aujourd'hui vous avez décidé d'intégrer une start-up, quel a été votre motivation première pour rejoindre ce poste ? Est-ce la rémunération ? La mission ? La localisation ?

Directeur commercial : Alors ce n'est surtout pas la rémunération. J'ai beaucoup appris au travers de mon expérience chez Procter. J'ai pu développer des techniques « universelles » qui ont fait leurs preuves avec cette idée de pouvoir les appliquer à d'autres marchés qui m'intéressent beaucoup plus. J'ai vraiment aucune appétence pour la grande distribution, c'est même plutôt un modèle qui me dégoûte mais ça m'a permis de bien comprendre les ficelles du métier de commercial, de développer mes compétences en management, à gérer une équipe. Pendant mes 3 ans dans ce groupe, j'avais une situation très confortable mais je manquais de sens. J'avais énormément d'avantages, une voiture de fonction ...etc. J'avais énormément de temps mais en termes d'utilité au niveau de la société et puis en termes de sens, je n'étais pas épanoui dans ma vie professionnelle. J'étais dans une sorte de contradiction, j'étais au niveau

personnel impliqué dans des problématiques écologiques et puis en parallèle, je passais mes semaines à essayer de vendre le plus de lessive possible et donc complètement en décalage avec mes valeurs. Donc voilà, c'est ça qui m'a motivé à changer de travail, trouver un poste et une entreprise qui me correspond plus, où je puisse exprimer ma créativité, m'investir et m'éclater pour un produit qui me parle.

Etudiant chercheur : Ok, et si vous devez noter aujourd'hui votre état au travail, combien lui donneriez-vous ? Sur 5 ?

Directeur commercial : Je dirais 3,5 ; 4

Etudiant chercheur : Et en 1 mot ? Comment qualifiez-vous votre état au travail ?

Directeur commercial : Investi

Etudiant chercheur : Ok très bien. Et en quelques mots, qu'est-ce que représente le bien-être en entreprise pour vous ?

Directeur commercial : Pour moi c'est être au bon endroit, avec les bonnes personnes qui nous entoure. Être valorisé par l'entreprise et épanoui dans ses tâches. Trouver du sens dans ce que l'on réalise au jour le jour.

Etudiant chercheur : Est-ce que vous prenez en compte cette dimension dans votre métier ? C'est-à-dire dans votre manière de manager ? Et si oui, de quelle manière ?

Directeur commercial : Oui, j'essaie de l'intégrer le plus possible mais cela reste difficile, c'est sûrement une fausse excuse, mais le manque de temps est notre pire ennemie. J'ai beaucoup reproché ça à mes supérieurs : d'avoir du mal à être reconnaissant, d'avoir du mal à valoriser les gens, de prendre du temps pour dire ce qui va bien... mais aujourd'hui, avec 10 personnes sous ma responsabilité et un business en croissance exponentiel, je me rends compte que c'est très difficile. Du fait d'avoir énormément de travail, de courir un petit peu après la montre et de gérer autant de personnes, j'ai du mal à vraiment prendre le temps nécessaire à une vraie démarche de bien-être. J'ai plus un rôle de contrôleur que d'accompagnateur même si j'essaie au maximum de driver de façon bienveillante mon équipe. Après, compte tenu de l'autonomie et de la confiance donné à chacun, je pense qu'ils arrivent à s'épanouir, à trouver leur équilibre de façon autonome. Ce qui dans un grand groupe est plus difficile car on est souvent cantonné à une tâche. C'est pourquoi ces problématiques de bien-être et à mon sens beaucoup plus importante dans un grand groupe. On a moins de sens dans ce que l'on fait, on est moins proactif et donc il est plus important de mettre en place des choses pour que chacun se sente intégré. Dans une start-up c'est l'inverse, tu es tout le temps dans l'action et chaque jour ne se ressemble pas. Tu peux t'exprimer au travers de ton travail, ce bien-être tu arrives à le trouver dans ton autonomie et tes responsabilités. C'est un modèle qui ne convient pas à tout le monde mais personnellement, je trouve ce système très intéressant. C'est à toi de trouver ta place et de créer ton poste pour qu'il puisse te rendre heureux.

Etudiant chercheur : Vous avez dit que c'était compliqué d'un point de vue temps dans une petite structure, est-ce que vous pensez qu'un grand groupe est plus propice à prendre en compte cette dimension du bien-être ?

Directeur commercial : Je pense que c'est vraiment une structuration totalement opposé. C'est-à-dire que la start-up sera beaucoup plus brouillon dans une optique test & learn et donc de fait aura beaucoup plus de mal à institutionnaliser un bien-être au travail à mettre en place

des process pour que les employés soient plus heureux mais en même temps les tâches et la typologie du poste dans une start-up sera beaucoup plus propice au bien-être. C'est-à-dire qu'effectivement il n'y aura pas de choses mises en place pour que l'employé soit plus de heureux mais au vu de ses responsabilités et de la nature de ses missions, il aura beaucoup plus d'opportunités pour être heureux. Il travaille avec ses tripes alors qu'à contrario, dans un grand groupe, on va diviser la tâche, on va jouer au jeu des chaises musicales, on va avoir beaucoup plus de chance de se retrouver dans un boulot vide de sens c'est pourquoi il est beaucoup plus important de mettre des actions en place pour que chacun se sente mieux au sein du groupe. L'entreprise du fait du nombre sera forcément moins humaine et donc il sera plus important d'essayé de remettre l'individu au centre. Et aussi, je pense que dans un grand groupe, il est beaucoup plus facile de pouvoir dégager du temps à cet effet. Dans une start-up chaque minute compte et c'est à toi de trouver le temps pour t'épanouir.

Etudiant chercheur : Vous parlez du temps manquant dans une start-up freinant le bien-être, voyez-vous d'autres freins associés de développement de cette démarche ?

Etudiant chercheur : L'impulsion par les dirigeants est très importante dans une start-up. La start-up est souvent organisé selon la vision de ses créateurs et va donc dépendre d'eux. S'ils sont sensibles au bien-être, cela se ressentira dans le management et dans l'organisation. Les dirigeants de l'entreprise pour laquelle je travaille viennent de grandes entreprises financières, ils sont dans une démarche de performance et d'efficacité mais sont peu sensible au bien-être car eux-mêmes n'ont pas eu cette expérience. Cela peut représenter un frein mais aujourd'hui, je peux remarquer que c'est un sujet assez évident et qu'il est impossible de développer une entreprise sans prendre en compte cette dimension. D'un point de vue attractivité et même performance, surtout dans le monde des start-up, le bien-être est un vrai facteur de motivation et d'implication. Mais le fonctionnement à base de lever de fonds, de rentabilité est au cœur du système et donc on reste sur un modèle très capitaliste de croissance. Pour une démarche de bien-être, il faut avoir une certaine maturité, ça arrive plutôt dans un deuxième temps. Enfin, un autre frein est, je dirais, l'éducation, que cela soit en école de commerce ou à la fac, nous ne sommes que très peu sensibilisé à cette dimension.

Etudiant chercheur : D'accord. Et enfin, dernière question qui est la problématique de mon mémoire : de quelle manière le bien-être contribue-t-il à performances de l'entreprise ?

Directeur commercial : J'en ai déjà parler. En quelques mots, le sens dans ses missions, le fait de s'investir et s'impliquer et d'être heureux dans ce que l'on fait va insuffler une dynamique qui va se ressentir dans le travail. Le travail va être meilleure, de nouvelles idées peuvent émerger et les résultats ne peuvent être que meilleurs. Dans une dimension plus commerciale, le fait d'être heureux dans son entreprise va se ressentir. On va mieux vendre son produit, y croire et transmettre cette passion, le client en face ne peut être que conquis.

Etudiant chercheur : Très bien, avez-vous des choses à rajouter sur ce sujet ?

Directeur commercial : Non, je pense avoir fait le tour.

Etudiant chercheur : Ok, je tiens à vous remercier pour le temps accordé et vous souhaite une très bonne continuation. Bonne journée !

Directeur commercial : Merci à vous et bonne journée.

Etudiant chercheur : Merci au revoir.

Annexe 14 Définition du bien-être au travail d'après Marcus Buckingham au travers de 12 questions.

Sur ce que j'obtiens :

- 1- Est-ce que je sais ce qu'on attend de moi au travail ?
- 2- Ai-je l'ensemble du matériel et des équipements dont j'ai besoin pour faire correctement mon travail ?

Sur ce que je fournis

- 3- Au travail, ai-je l'opportunité chaque jour de faire ce que je fais de mieux ?
- 4- Dans les 7 derniers jours, ai-je reçu une reconnaissance ou des félicitations pour un bon travail ?
- 5- Est-ce que mon supérieur, ou quelqu'un d'autre dans l'entreprise, semble se préoccuper de moi en tant que personne ?
- 6- Est-ce que quelqu'un au travail encourage mon développement professionnel ?

Puis mon appartenance à l'organisation

- 7- Au travail est-ce que mes opinions ont l'air de compter ?
- 8- Est-ce que la mission de mon entreprise me fait sentir combien mon travail est important ?
- 9- Est-ce que mes collègues sont engagés pour faire du travail de qualité ?
- 10- Ai-je un ami au travail ?

Enfin sur ma progression

- 11- Dans les 6 derniers mois, ai-je parlé à quelqu'un de mon évolution professionnelle ?

Au travail, ai-je des opportunités pour apprendre et progresser ?

Annexe 15 Résultats enquête quantitative

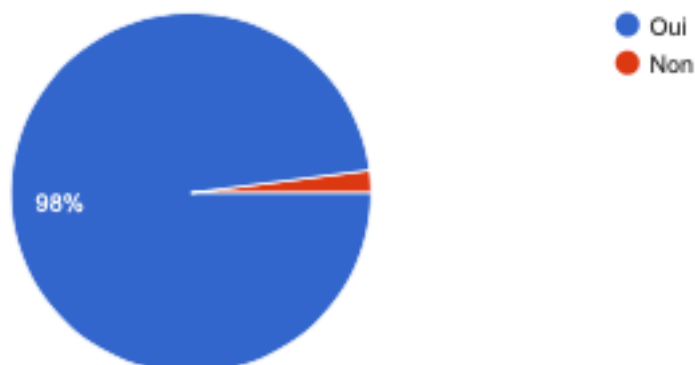
CARACTERISTIQUES		Échantillon quantitatif (n=239)
Sexe	Masculin	37,8%
	Féminin	62,2%
Age	Moins de 25 ans	23,5%
	De 25 à 35 ans	40,8%
	De 35 à 45 ans	18,5%
	De 45 à 55 ans	14,7%
	Plus de 55 ans	2,5%
Niveau d'études	Sans diplôme	0%
	Inférieur au BAC	0,8%
	Niveau BAC	3,8%
	BAC +2/+3	26,1%
	BAC +4/+5	52,9%
	Supérieur à BAC +5	16,4%
Ancienneté dans l'entreprise	Moins d'1 an	37,2%
	Jusqu'à 2 ans	11,7%
	Entre 2 et 5 ans	21,8%
	Entre 6 et 10 ans	10,5%
	Plus de 10 ans	18,6%
Statut professionnel	Étudiant/Stagiaire	24,3%
	Employé/Ouvrier	13,4%
	Technicien/Agent de maîtrise	7,1%
	Cadre / Ingénieur	49%

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

	Chef d'entreprise	4,1%
	Autres	2,1%
Taille de l'entreprise	Entre 0 et 9 salariés	14,2%
	Entre 10 et 50 salariés	19,7%
	Entre 50 et 200 salariés	11,3%
	Plus de 200 salariés	54,8%

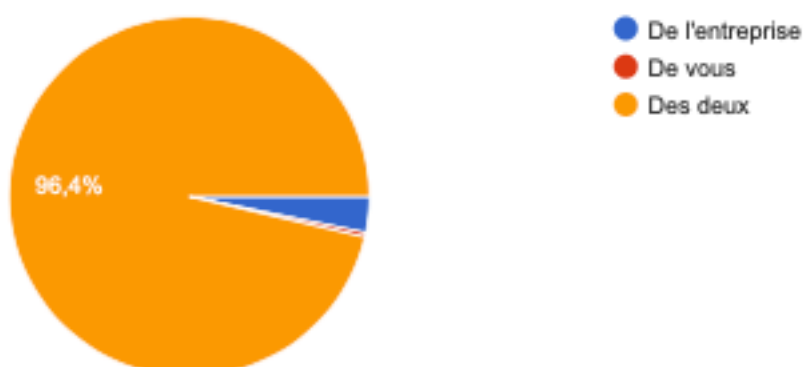
Selon vous, le bien-être peut-il exister au sein du travail ?

249 réponses



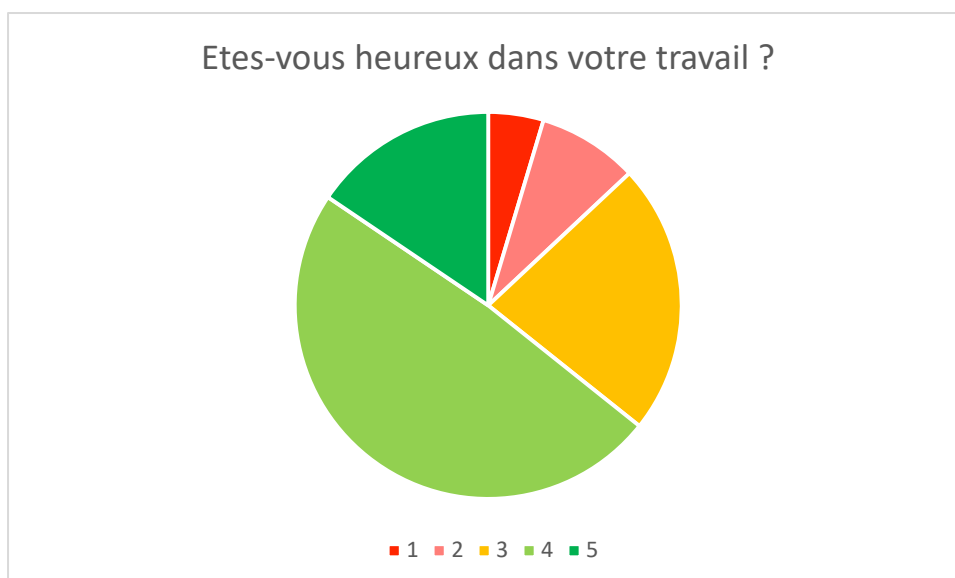
Le bien-être doit-il venir de vous ou de l'entreprise ?

249 réponses



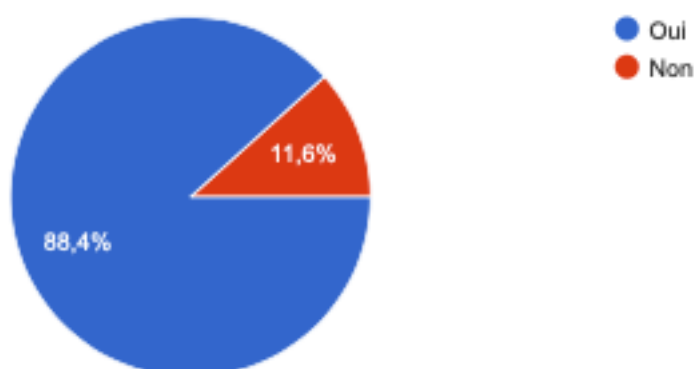
Sur une échelle de 1 à 5, êtes-vous heureux dans votre travail ?	
<i>Nombre de 1 (non, jamais)</i>	5%
<i>Nombre de 2</i>	8%
<i>Nombre de 3</i>	23%
<i>Nombre de 4</i>	49%
<i>Nombre de 5 (oui, tout le temps)</i>	15%
MOYENNE	3,62
ECART TYPE	1,00

De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?



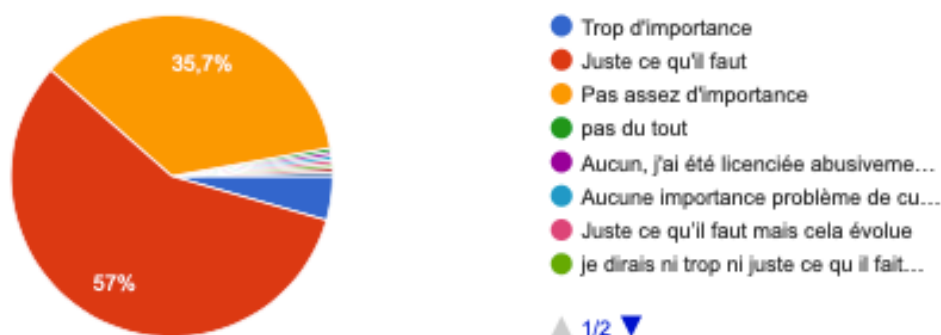
Êtes-vous fier du métier que vous exercez ?

249 réponses



Selon vous, votre entreprise accorde-t-elle de l'importance à votre bien-être ?

249 réponses



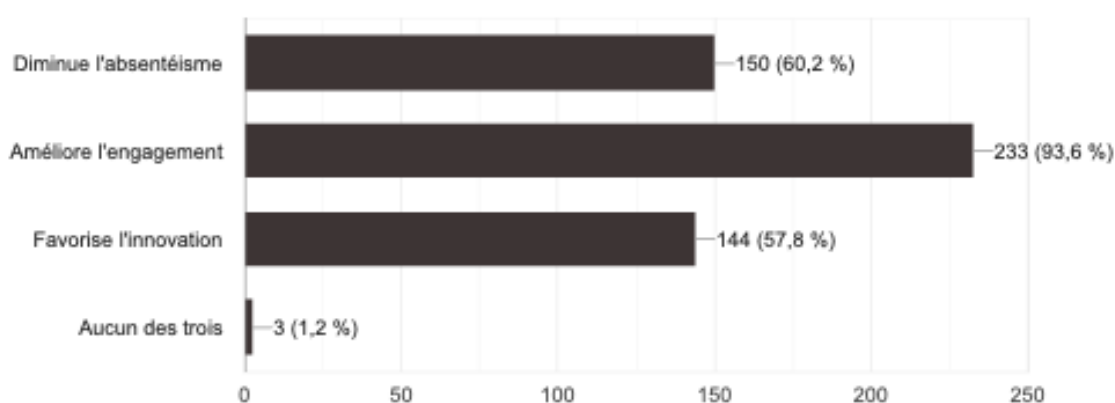
Quel élément est impacté dans votre travail si vous ne vous sentez pas bien dans votre entreprise ?

249 réponses



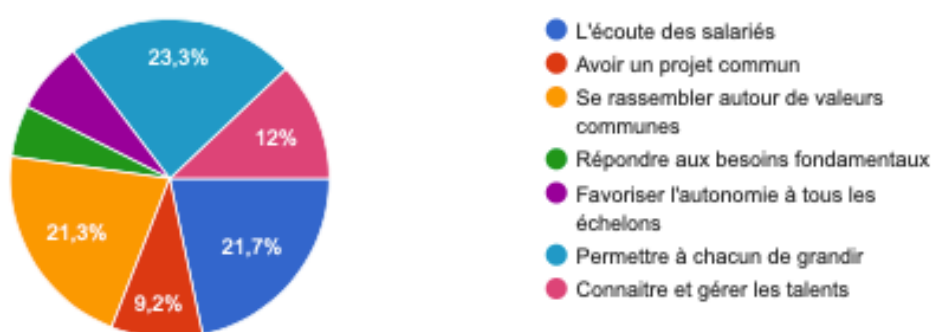
Pour vous, le bien être au travail...

249 réponses



Et si vous n'aviez qu'un seul critère à choisir, la clé du bien être serait :

249 réponses



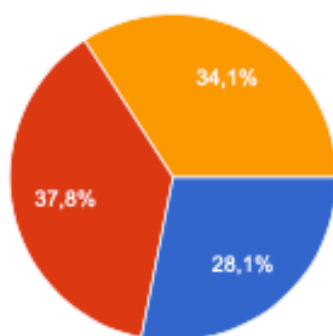
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Parmi cette liste d'adjectifs, classez par ordre croissant ceux qui correspondent le plus à votre vision du travail

	Excitation	Bonheur	Contrôle	Détente	Ennui	Inquiétude	Angoisse
<i>En premier</i>	28%	24%	11%	5%	10%	7%	10%
<i>En deuxième</i>	23%	26%	16%	10%	7%	10%	5%
<i>En troisième</i>	18%	17%	29%	28%	7%	11%	10%
<i>En quatrième</i>	11%	9%	24%	24%	6%	15%	6%
<i>En cinquième</i>	8%	10%	8%	16%	21%	23%	11%
<i>En sixième</i>	6%	9%	6%	10%	21%	21%	21%
<i>En dernier</i>	6%	5%	5%	6%	29%	12%	36%

Selon vous, qu'est-ce qu'une entreprise performante ?

249 réponses



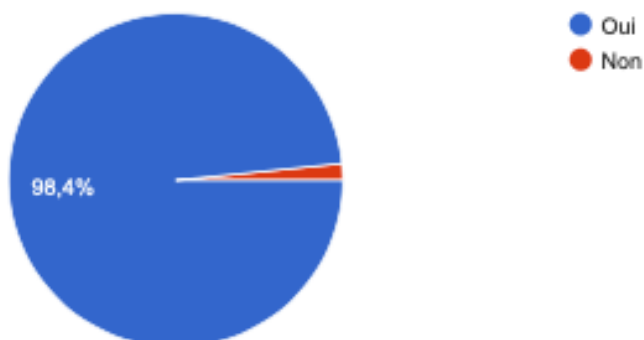
- Une entreprise rentable qui dégage de la valeur
- Une entreprise qui a une vision long terme
- Une entreprise où les employés se sentent bien

Par ordre croissant, quels sont les critères de choix d'une entreprise

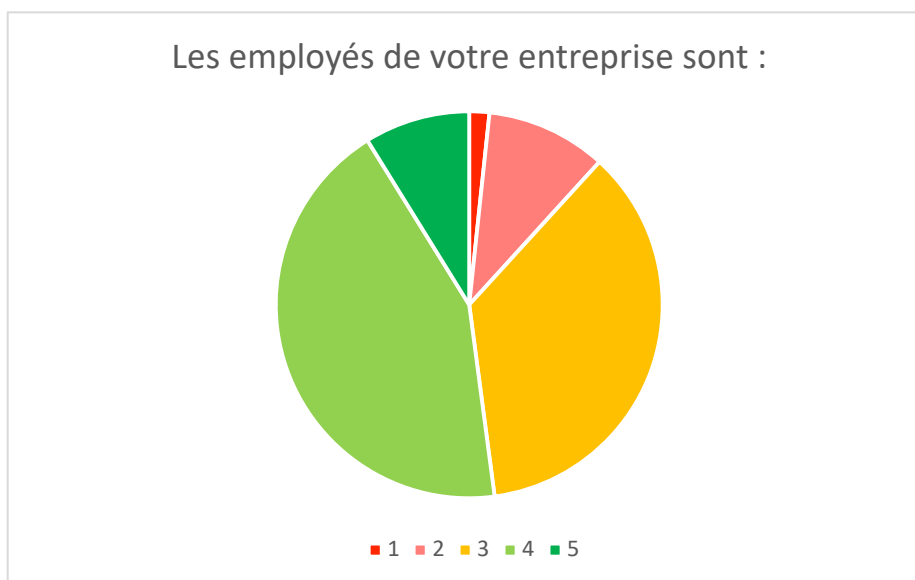
	L'intérêt des missions	La qualité de vie	La rémunération	La localisation	Les responsabilités	L'évolution	Les formations	La notoriété
<i>En 1er</i>	46%	29%	8%	6%	12%	12%	4%	4%
<i>En 2eme</i>	18%	26%	23%	12%	15%	15%	5%	5%
<i>En 3eme</i>	13%	15%	23%	20%	14%	14%	9%	10%
<i>En 4eme</i>	6%	14%	18%	13%	12%	12%	8%	6%
<i>En 5eme</i>	5%	5%	12%	9%	20%	20%	15%	8%
<i>En 6eme</i>	2%	4%	7%	14%	17%	17%	16%	12%
<i>En 7eme</i>	4%	5%	7%	15%	9%	9%	27%	19%
<i>En dernier</i>	6%	3%	2%	10%	2%	2%	16%	35%

De manière générale, pensez-vous que le bien-être du salarié soit source de performance pour l'entreprise ?

249 réponses

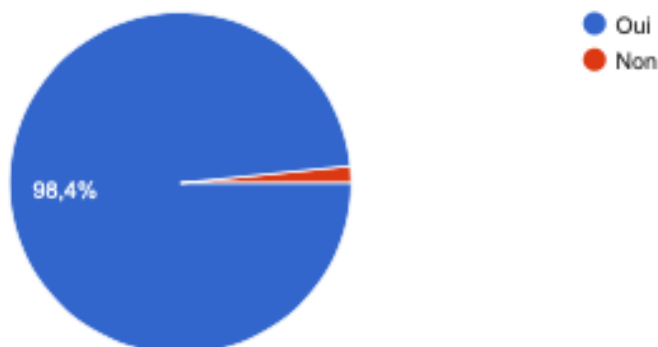


Les employés de votre entreprise sont :	
Nombre de 1 (Pas du tout efficace)	2%
Nombre de 2	10%
Nombre de 3	36%
Nombre de 4	43%
Nombre de 5 (Très efficace)	9%
MOYENNE	3,47
ECART TYPE	0,86



D'une manière générale, pensez-vous que votre motivation a un impact sur votre performance ?

249 réponses

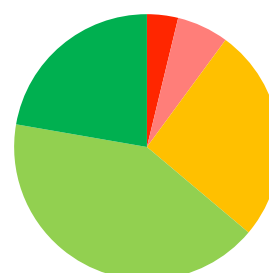
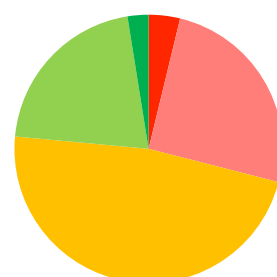


Si vous aviez le choix entre un poste qui offre un large choix de services et une rémunération correcte et un poste sans services mais avec une rémunération beaucoup plus élevée, lequel choisiriez-vous ?

249 réponses

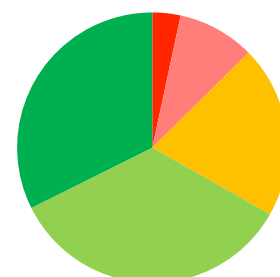
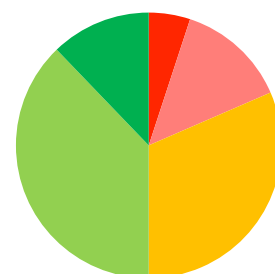
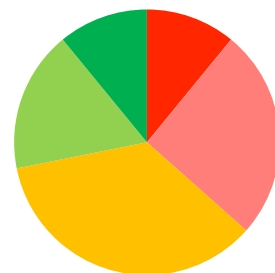


Je fais un travail qui me stress	
Non, jamais	4%
Non, ou très rarement	25%
Oui, parfois	47%
Oui, très souvent	21%
Oui, tout le temps	3%
MOYENNE	2,93
ECART TYPE	0,84
Je fais un travail qui a du sens	
Non, jamais	4%
Non, ou très rarement	6%
Oui, parfois	26%
Oui, très souvent	41%
Oui, tout le temps	22%



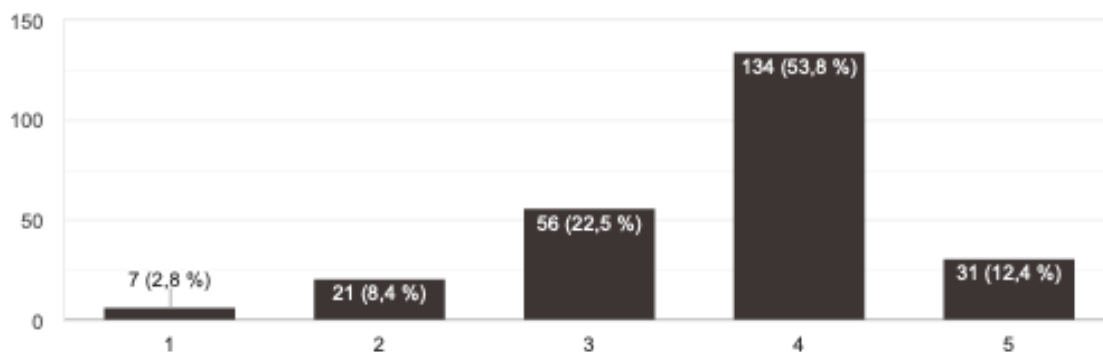
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

MOYENNE	3,72
ECART TYPE	1,00
Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée	
<i>Non, jamais</i>	11%
<i>Non, ou très rarement</i>	26%
<i>Oui, parfois</i>	35%
<i>Oui, très souvent</i>	17%
<i>Oui, tout le temps</i>	11%
MOYENNE	2,92
ECART TYPE	1,14
Le temps que je passe au travail me semble raisonnable	
<i>Non, jamais</i>	5%
<i>Non, ou très rarement</i>	13%
<i>Oui, parfois</i>	31%
<i>Oui, très souvent</i>	38%
<i>Oui, tout le temps</i>	12%
MOYENNE	3,39
ECART TYPE	1,03
Le cadre dans lequel je travail est agréable	
<i>Non, jamais</i>	3%
<i>Non, ou très rarement</i>	9%
<i>Oui, parfois</i>	21%
<i>Oui, très souvent</i>	34%
<i>Oui, tout le temps</i>	32%
MOYENNE	3,83
ECART TYPE	1,09



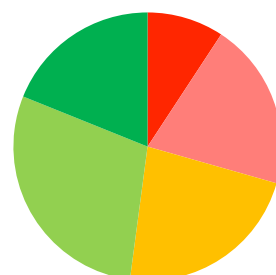
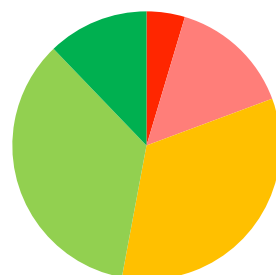
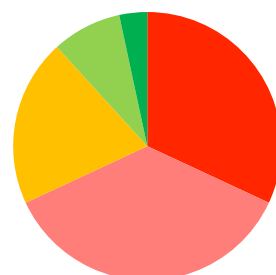
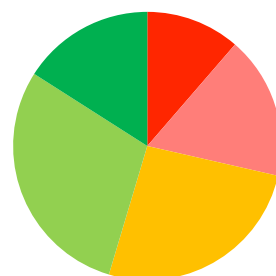
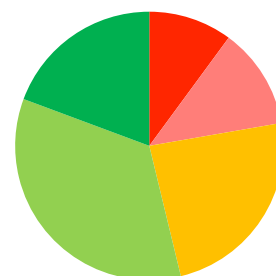
Donnez une note sur votre état global au travail

249 réponses



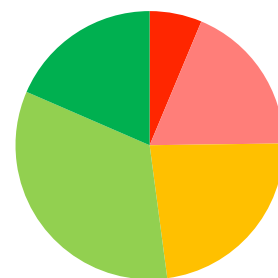
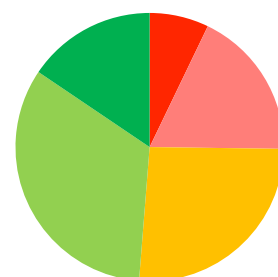
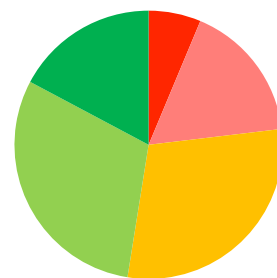
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Mon manager met l'accent sur la nécessité d'avoir un but commun		
<i>Non, jamais</i>	10%	
<i>Non, ou très rarement</i>	12%	
<i>Oui, parfois</i>	24%	
<i>Oui, très souvent</i>	34%	
<i>Oui, tout le temps</i>	19%	
MOYENNE	3,41	
ECART TYPE	1,22	
Mon manager va au-delà de ses propres intérêts pour le bien-être du groupe		
<i>Non, jamais</i>	11%	
<i>Non, ou très rarement</i>	17%	
<i>Oui, parfois</i>	26%	
<i>Oui, très souvent</i>	29%	
<i>Oui, tout le temps</i>	16%	
MOYENNE	3,21	
ECART TYPE	1,23	
Mon manager me contrôle et ma relation avec lui est très hiérarchique		
<i>Non, jamais</i>	32%	
<i>Non, ou très rarement</i>	36%	
<i>Oui, parfois</i>	20%	
<i>Oui, très souvent</i>	8%	
<i>Oui, tout le temps</i>	3%	
MOYENNE	2,15	
ECART TYPE	1,07	
Mon manager montre de la reconnaissance pour mon travail		
<i>Non, jamais</i>	5%	
<i>Non, ou très rarement</i>	15%	
<i>Oui, parfois</i>	33%	
<i>Oui, très souvent</i>	35%	
<i>Oui, tout le temps</i>	12%	
MOYENNE	3,35	
ECART TYPE	1,02	
Mon manager m'épaulé / m'aide à développer des compétences		
<i>Non, jamais</i>	9%	
<i>Non, ou très rarement</i>	20%	
<i>Oui, parfois</i>	23%	
<i>Oui, très souvent</i>	29%	
<i>Oui, tout le temps</i>	19%	
MOYENNE	3,28	
ECART TYPE	1,24	
Mes tâches sont bien définies et claires		
<i>Non, jamais</i>	6%	



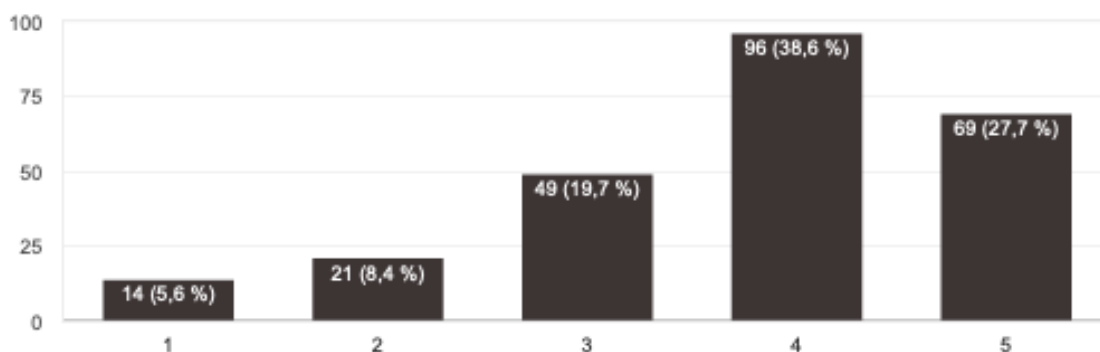
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Non, ou très rarement	17%
Oui, parfois	29%
Oui, très souvent	30%
Oui, tout le temps	17%
MOYENNE	3,35
ECART TYPE	1,07
Mes besoins et mes attentes sont prises en comptes	
Non, jamais	7%
Non, ou très rarement	18%
Oui, parfois	26%
Oui, très souvent	33%
Oui, tout le temps	15%
MOYENNE	2,15
ECART TYPE	1,07
Je reçois de la reconnaissance ou des félicitations pour un bon travail	
Non, jamais	6%
Non, ou très rarement	18%
Oui, parfois	23%
Oui, très souvent	33%
Oui, tout le temps	18%
MOYENNE	2,15
ECART TYPE	1,07

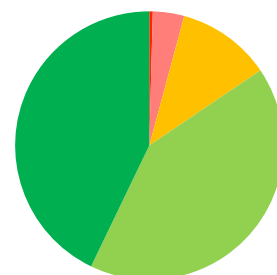


Donnez une note sur votre relation avec votre manager

249 réponses

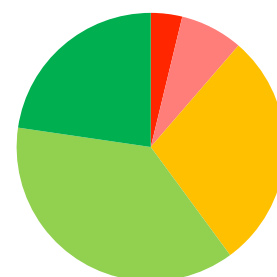
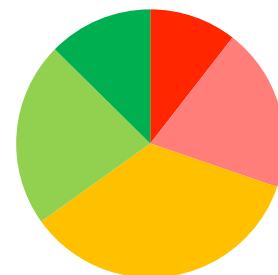


J'ai l'impression d'être intégré parmi mes collègues	
Non, jamais	0%
Non, ou très rarement	4%
Oui, parfois	11%
Oui, très souvent	41%



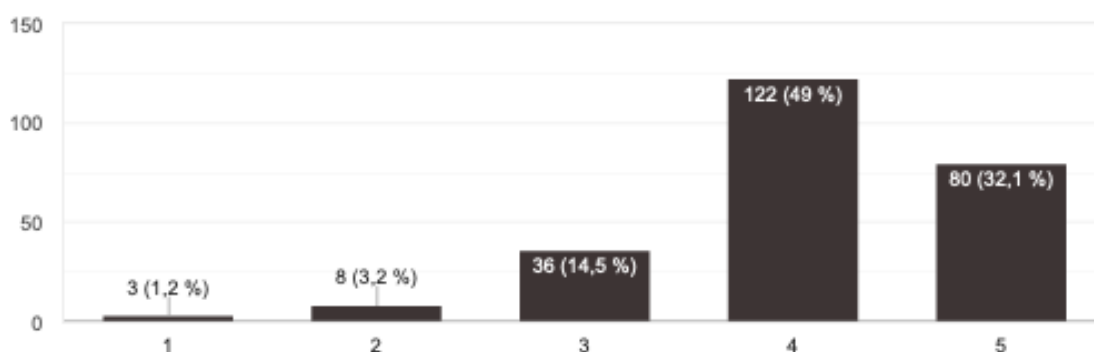
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

<i>Oui, tout le temps</i>	43%
MOYENNE	4,23
ECART TYPE	0,83
Je considère mes collègues comme des amis	
<i>Non, jamais</i>	10%
<i>Non, ou très rarement</i>	20%
<i>Oui, parfois</i>	35%
<i>Oui, très souvent</i>	22%
<i>Oui, tout le temps</i>	13%
MOYENNE	3,07
ECART TYPE	1,16
J'ai confiance dans le groupe	
<i>Non, jamais</i>	3%
<i>Non, ou très rarement</i>	7%
<i>Oui, parfois</i>	23%
<i>Oui, très souvent</i>	46%
<i>Oui, tout le temps</i>	20%
MOYENNE	3,75
ECART TYPE	0,94
Je n'hésite pas à demander de l'aide à mes collègues	
<i>Non, jamais</i>	2%
<i>Non, ou très rarement</i>	6%
<i>Oui, parfois</i>	23%
<i>Oui, très souvent</i>	41%
<i>Oui, tout le temps</i>	28%
MOYENNE	3,88
ECART TYPE	0,94
Mon supérieur ou mes collègues s'intéressent à moi en tant que personne	
<i>Non, jamais</i>	4%
<i>Non, ou très rarement</i>	8%
<i>Oui, parfois</i>	28%
<i>Oui, très souvent</i>	37%
<i>Oui, tout le temps</i>	23%
MOYENNE	3,68
ECART TYPE	1,03

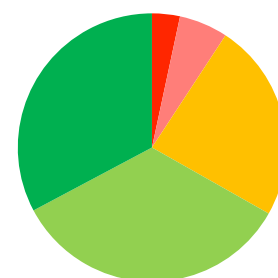
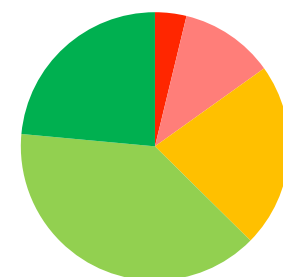


Donnez une note sur votre relation avec vos collègues

249 réponses

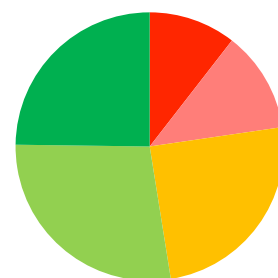


Mon poste de travail est adapté à mes besoins	
Non, jamais	4%
Non, ou très rarement	11%
Oui, parfois	22%
Oui, très souvent	39%
Oui, tout le temps	23%
MOYENNE	3,67
ECART TYPE	1,07
Le cadre dans lequel je travaille est agréable	
Non, jamais	3%
Non, ou très rarement	6%
Oui, parfois	24%
Oui, très souvent	34%
Oui, tout le temps	33%
MOYENNE	3,87
ECART TYPE	1,05
Je dispose de l'équipement nécessaire pour faire mon travail correctement	
Non, jamais	3%
Non, ou très rarement	9%
Oui, parfois	18%
Oui, très souvent	34%
Oui, tout le temps	36%
MOYENNE	3,90
ECART TYPE	1,08
Je peux personnaliser mon espace de travail	
Non, jamais	10%
Non, ou très rarement	12%
Oui, parfois	25%
Oui, très souvent	28%



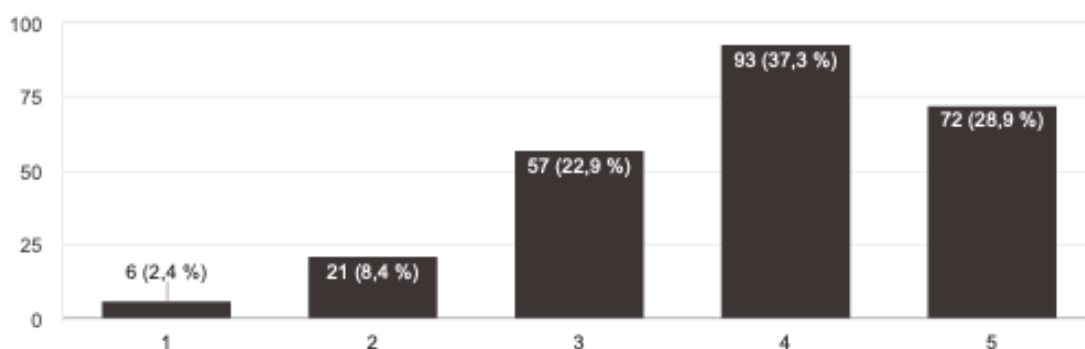
De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Oui, tout le temps	25%
MOYENNE	3,44
ECART TYPE	1,27

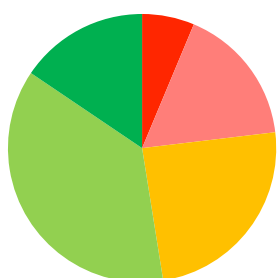
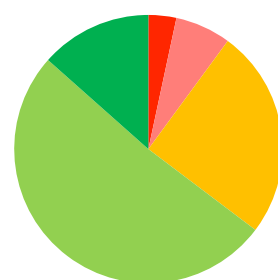
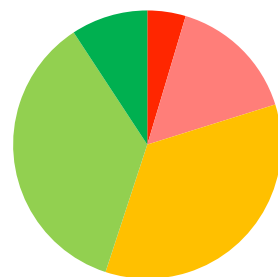


Donnez une note sur votre espace de travail

249 réponses

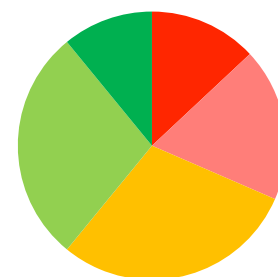


Mon appartenance à l'organisation et ma progression [Mes opinions on l'air de compter]	
Non, jamais	5%
Non, ou très rarement	15%
Oui, parfois	35%
Oui, très souvent	36%
Oui, tout le temps	9%
MOYENNE	3,29
ECART TYPE	0,99
Mon appartenance à l'organisation et ma progression [Mes collègues sont engagés pour faire du travail de qualité]	
Non, jamais	3%
Non, ou très rarement	7%
Oui, parfois	25%
Oui, très souvent	51%
Oui, tout le temps	13%
MOYENNE	3,65
ECART TYPE	0,91
Mon appartenance à l'organisation et ma progression [J'ai des opportunités pour apprendre et progresser (formation...)]	
Non, jamais	6%
Non, ou très rarement	17%
Oui, parfois	24%
Oui, très souvent	37%
Oui, tout le temps	15%
MOYENNE	3,39
ECART TYPE	1,13



De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?

Mon appartenance à l'organisation et ma progression [J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite]	
<i>Non, jamais</i>	13%
<i>Non, ou très rarement</i>	18%
<i>Oui, parfois</i>	29%
<i>Oui, très souvent</i>	28%
<i>Oui, tout le temps</i>	11%
MOYENNE	3,05
ECART TYPE	1,19



Donnez une note sur votre degré d'appartenance à l'organisation



249 réponses

