



Service public fédéral
**Emploi, Travail
et Concertation sociale**

Direction générale Humanisation du travail
Direction de la recherche sur
l'amélioration des conditions de travail

Université catholique de Louvain
Louvain School of Management

Revue de la littérature et
pistes de recherche

Bien-être au travail et performance de l'organisation

Nathalie Delobbe,
professeur

Avec la collaboration de

Laurent Van Tolhuysen,
Pauline Berck et Florence Wattiaux.

Etude réalisée à la demande de la
Direction Générale Humanisation du Travail,
SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale



Janvier 2009



LOUVAIN
School of Management

Ce rapport s'est en partie appuyé sur les recherches documentaires et les revues de la littérature réalisées dans les travaux de fin d'étude suivants, menés à l'Université catholique de Louvain sous la promotion du professeur Nathalie Delobbe.

Laurent Van Tolhuysen. *Existe-t-il un lien entre stress et performance de l'entreprise ?* Maîtrise en science de gestion. Septembre 2008.

Pauline Berck et Florence Wattiaux. *Le bien-être psychologique au travail comme vecteur de performance au sein des entreprises.* Master 60 en sciences de gestion. Juin 2008.

TABLE DES MATIERES

Introduction	
Est-il rentable d'investir dans le bien-être des employés ?	3
Chapitre 1	
Le concept de bien-être au travail	7
1. Le bien-être au travail dans le cadre législatif belge	8
2. Le bien-être au travail dans le modèle du « Happy/productive worker »	11
Chapitre 2	
Les antécédents organisationnels du bien-être au travail	14
1. Les facteurs organisationnels de stress professionnel	14
2. Les facteurs organisationnels du bien-être psychologique	20
3. Le modèle de la « Healthy work organization »	21
Chapitre 3	
Relation entre bien-être au travail et performance organisationnelle	25
1. Conséquences du stress professionnel sur la performance individuelle	25
2. Conséquences du bien-être psychologique sur la performance individuelle	30
3. Conséquences du stress professionnel sur la performance organisationnelle	32
4. Conséquences du bien-être psychologique sur la performance organisationnelle	37
Chapitre 4	
Contribution des pratiques de management à la performance organisationnelle	39
1. Relations entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle	41
2. Rôle des réactions individuelles dans la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle	45
Chapitre 5	
Modèle hypothétique et pistes méthodologiques	48
1. Modèle hypothétique	49
2. Méthodes de recherche	51
3. Résultats attendus	51
Bibliographie	52

INTRODUCTION

Est-il rentable d'investir dans le bien-être de ses employés ?

En Belgique, la législation de 1996 sur le bien-être au travail, assortie de la CCT 71 de 1999, impose à tout employeur de procéder à un diagnostic et à mettre en place un plan de prévention de la charge psychosociale au travail. Après plusieurs années d'application de cette législation, force est de constater des pratiques de qualité fort variable et difficiles à généraliser. Si certaines méthodologies rigoureuses de diagnostic de la charge psychosociale se sont diffusées (en particulier, le questionnaire Vécu du Travail utilisé à la DiRACT ou le Wocq développé à l'Université de Liège par I.Hansez) et ont permis la constitution de larges bases de données de référence, de nombreux employeurs continuent à utiliser des méthodologies rudimentaires, peu fiables appliquées de manière très sporadique sur des portions très limitées de leur personnel. La demande des employeurs pour l'usage de méthodologies robustes de diagnostic ne semble pas s'accroître voire tendrait même à décliner, comme en témoigne l'extinction progressive des demandes de diagnostic basé sur le questionnaire Vécu du Travail. Derrière cette difficile mise en œuvre de la législation se cachent deux questions lancinantes pour les employeurs :

1° Au-delà du diagnostic, est-il possible de mettre en place des pratiques réalistes et efficaces d'amélioration du bien-être des employés ?

Une démarche de diagnostic des charges psychosociales génère des attentes et appellent des plans d'actions. Après l'expérience d'une première démarche de diagnostic non suivie d'effets, de nombreuses entreprises hésitent à réitérer l'expérience. Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines et de management qu'il est possible d'activer et, surtout, ces pratiques sont-elles efficaces? De nombreux travaux attestent du lien entre pratiques de GRH, modes d'organisation du travail et styles de management, d'une part, et bien-être des travailleurs d'autre part. L'efficacité et l'efficience de ces pratiques restent cependant à démontrer à un niveau plus macro, reposant sur une analyse du ratio coûts/bénéfices des pratiques de diagnostic et de prévention de la charge psychosociale au travail.

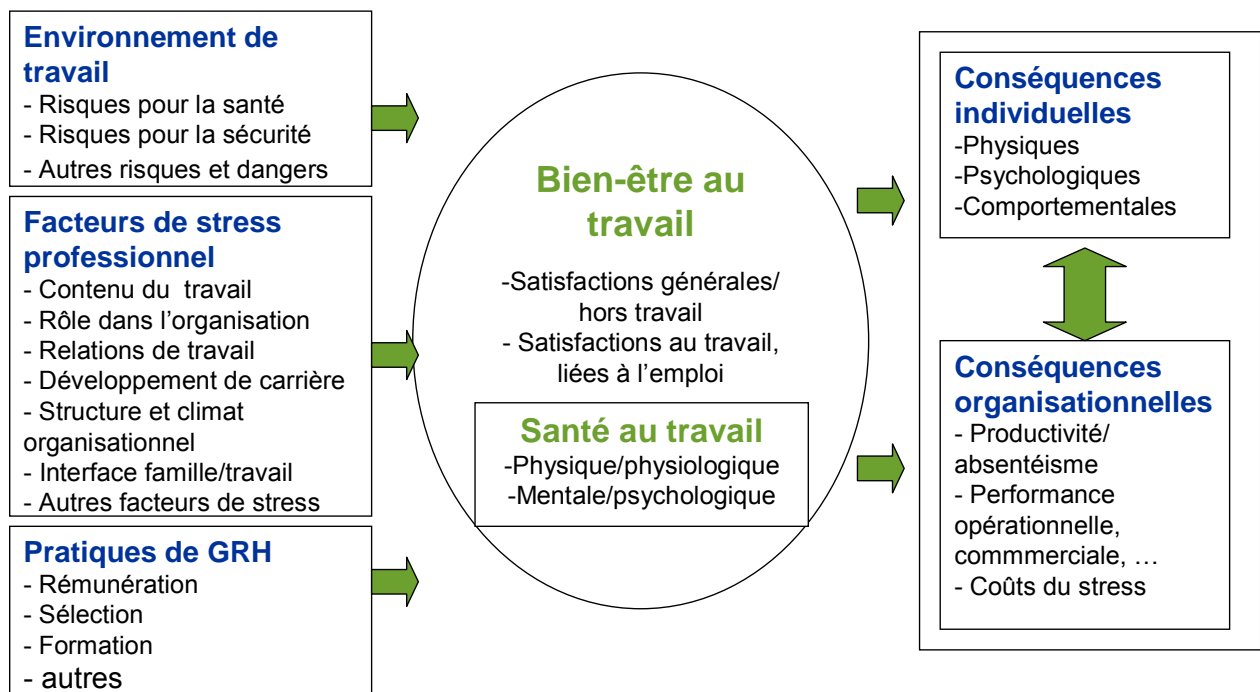
2° Le bien-être des travailleurs est-il associé, positivement ou négativement, à la performance organisationnelle ?

Dans un contexte de pression croissante à la performance, qui touche tant le secteur public que le secteur privé, la question de l'efficacité d'une politique de bien-être au travail passe nécessairement par celle de son impact sur la performance organisationnelle. Promouvoir le bien-être de ses employés n'est-il qu'une œuvre philanthropique, relevant certes de la responsabilité sociétale de l'entreprise mais fondamentalement onéreuse et contre-performante pour l'entreprise? Ou au contraire, en vertu du principe selon lequel un travailleur heureux serait aussi un travailleur plus productif, peut-on s'attendre à ce que le bien-être des travailleurs constitue un facteur réducteur de coûts (p.ex. coûts d'absentéisme et de turnover du personnel) et générateur d'une meilleure performance commerciale, productive et, en définitive, comptable ?

La problématique au cœur de ce projet peut donc se formuler comme suit :

Le bien-être au travail est-il une variable médiatrice dans la relation entre pratiques de GRH, modes d'organisation du travail et styles de management, d'une part, et performance organisationnelle, d'autre part ?

Notre modèle de référence pour ce travail est très proche de celui élaboré par Danna et Griffin (1999). Sur base d'une synthèse de la littérature, ces auteurs ont formalisé un modèle représentant les liens plausibles entre la santé et le bien-être au travail et, d'une part leurs conséquences individuelles et organisationnelles et, d'autre part les principales catégories d'antécédents traitées dans la littérature.



Inspiré de Danna & Griffin (1999) : Health and well-being in the workplace

De ce modèle, nous retiendrons quatre axes de travail qui structurent la suite de ce rapport.

1° La notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale au travail. En particulier, le concept de bien-être réfère non seulement à l'absence de pathologies ou de maladies et handicaps physiques et mentaux mais aussi à un sentiment plus général de satisfaction et d'épanouissement dans la vie professionnelle et extra-professionnelle. Cette conceptualisation du bien-être au travail, telle que définie dans la littérature scientifique en psychologie du travail et gestion des ressources humaines, sera discutée dans le premier chapitre et comparée à la conceptualisation du bien-être qui prévaut dans la législation belge. En particulier, la place du concept de stress dans les approches légalistes et scientifiques du bien-être sera mieux cernée.

2° Conformément à leur conceptualisation, Danna et Griffin identifient trois catégories d'antécédents du bien-être au travail.

D'abord, les facteurs de risques pour la santé et la sécurité du travailleur, objet d'attention traditionnel de la législation sur la protection du travail, de l'ergonomie et de la médecine du travail. Dans ce rapport, une attention moindre sera accordée à ces facteurs dans la mesure où nous nous référons à une conception plus large du bien-être, dans laquelle ces facteurs de risques n'interviennent que modestement.

Ensuite, Danna et Griffin mettent l'accent sur l'existence de variables individuelles, liées principalement aux traits de personnalité, qui exercent une influence de fond sur le vécu de bien-être d'un individu. Notre question se centrant sur le rôle des variables organisationnelles dans le bien-être, nous ne développerons pas spécifiquement ces variables individuelles.

Enfin, s'appuyant sur la vaste littérature existante dans le domaine du stress, les auteurs relèvent une série de facteurs organisationnels, liés à la conception des postes de travail, à la définition des rôles, à la gestion des carrières, au climat relationnel, à la structure et à la culture de l'organisation, à l'articulation entre vies professionnelle et privée qui ont été démontrés comme affectant le bien-être. Notons que, conformément à l'approche transactionnelle du stress (Lazarus & Folkman, 1984), ces facteurs peuvent être autant des caractéristiques objectives de l'environnement de travail que des perceptions de cet environnement par les individus eux-mêmes, processus perceptifs forcément subjectifs. Ces facteurs seront analysés dans le deuxième chapitre de ce rapport.

3° Enfin, de façon très pertinente pour notre propos, les auteurs distinguent deux niveaux de conséquences du bien-être au travail. D'abord, à un niveau individuel, les conséquences du bien-être seraient d'ordres physique (p.ex. qualité du sommeil), psychologique (épanouissement) et comportementale (départ de l'entreprise, performance au travail). A un second niveau, il importe d'analyser les effets du bien-être sur la performance globale de l'organisation, effets qui ont jusqu'à présent été cernés à travers les coûts divers (absentéisme, baisse de productivité, ...) engendrés par un manque de bien-être. Cette question sera traitée dans le chapitre 3 de ce rapport.

Ce modèle structurera donc les trois premiers chapitres de ce rapport. Pour supposer l'existence d'un rôle de médiation du bien-être entre caractéristiques de l'environnement de travail et performance organisationnelle, encore faut-il démontrer préalablement un effet de ces caractéristiques sur la performance organisationnelle. C'est cette relation que nous investiguerons dans le quatrième chapitre en passant en revue quelques travaux de cette ligne de recherche récente qui visent à démontrer la contribution des pratiques RH et caractéristiques organisationnelles aux différentes dimensions constitutives de la performance organisationnelle.

Cette revue de littérature aura pour but de dégager des hypothèses de recherche opérationnelles et d'identifier les pistes méthodologiques possibles pour apporter des réponses empiriques à notre problématique de recherche. Ce modèle hypothétique et ce cadre méthodologique seront présentés dans le cinquième chapitre de ce rapport de recherche.

CHAPITRE 1

Le concept de bien-être au travail

Analyser les relations potentielles entre bien-être au travail et performance organisationnelle va d'abord dépendre étroitement de la conception du bien-être au travail retenue. Kahn et Juster (2002) ont très justement dressé un état des problèmes de conceptualisation et de mesure auxquels est confrontée la notion de bien-être dans la littérature scientifique. En effet, la conception moderne de bien-être au travail trouve son ancrage dans deux traditions bien distinctes.

La notion de bien-être au travail est d'abord une construction juridique, traduite dans les réglementations belges et européennes, qui au départ de préoccupations liées à la santé et à la sécurité des travailleurs, a progressivement évolué vers la prise en compte de facteurs de risques plus larges, de nature plus psychosociale, en réponse aux évolutions profondes des activités des travailleurs, des contextes organisationnels et de l'environnement économique et technologique dans lequel s'opère aujourd'hui le travail. Dans cette conception, dont nous relevons les éléments essentiels dans la première partie de ce chapitre, l'accent a surtout été mis sur les dimensions médicales et ergonomiques de la question du bien-être et sur les coûts engendrés, pour l'entreprise et pour la société, par une détérioration de l'état de santé des travailleurs. Cette conception s'inscrit dans une vision de la fonction de gestion des ressources humaines directement inspirée du modèle administratif décrit par D.Ulrich (1997). La priorité de la fonction RH est la gestion des effectifs et des postes de travail en conformité avec un cadre juridico-administratif fruit de la concertation sociale et garant d'un sage équilibre entre les intérêts des travailleurs et les intérêts du patronat. Dans ce modèle, la performance de l'entreprise découle inmanquablement de la bonne organisation du travail et de l'usage rationnel, optimal des facteurs de production, y compris le facteur humain. Les manques de performance liés au facteur humain sont essentiellement attribuables à l'indisponibilité des travailleurs : invalidité et absentéisme pour cause de maladies et d'accidents professionnels. En toute logique, l'intérêt des acteurs sociaux va se porter sur la conception des postes et sur la sécurité de l'environnement de travail à mêmes de prévenir tout dommage pour la santé des travailleurs, conçue comme étant l'aptitude au travail.

Une seconde approche du bien-être au travail trouve ses racines dans une conception plus humaniste du travail, héritée de l'école des relations humaines et mettant l'accent sur le rôle de la satisfaction et de la motivation dans la performance du travailleur et plus généralement de l'entreprise. S'assurer une main-d'œuvre apte au travail ne suffit plus en soi à garantir le bon fonctionnement et la productivité des modèles d'organisation. Les études pionnières menées dès les années 30 par Elton Mayo dans les usines de la Western Electric font apparaître de grandes variations dans la productivité des individus et des équipes au sein d'une même organisation du travail. Ces variations sont en outre tout-à-fait indépendantes de facteurs ergonomiques (luminosité de l'environnement, durée du travail, organisation des pauses) considérés à l'époque comme influençant l'état physique et, en définitive, la productivité des travailleurs en milieu industriel. Par contre, elles sont clairement explicables par des facteurs psychosociaux (attention portée aux travailleurs, autonomie accrue dans le travail, style de leadership plus libéral, dynamique de groupe) affectant la motivation et la satisfaction au travail. La fonction RH va dès lors s'orienter massivement vers un rôle de soutien et de mobilisation des travailleurs, en mettant en place des pratiques d'enrichissement du travail, de formation, de gestion des carrières susceptibles de mieux prendre en compte les aspirations individuelles et de satisfaire les besoins supérieurs de l'être humain. La performance organisationnelle globale est en effet conçue comme dépendant directement des performances individuelles, elles-mêmes étroitement liées au degré de motivation, d'implication et de satisfaction des salariés. C'est l'avènement du modèle « champion des employés » décrit par D.Ulrich et du paradigme du « Happy/productive worker ». Cette seconde conception du bien-être au travail sera présentée dans la seconde partie de ce chapitre.

1- Le bien-être au travail dans le cadre législatif belge

La notion de bien-être au travail fait son apparition dans la législation belge avec la loi du 4 août 1996, également appelée la « loi bien-être », qui remplace la loi du 10 juin 1952 relative à la santé et à la sécurité des travailleurs ainsi qu'à la propreté du lieu de travail. Comme l'indique l'intitulé de cette loi, on parlera désormais plutôt de « bien-être » et de « prévention du stress », introduisant une dimension psychologique dans notre cadre législatif. Cette loi, suivie de ses arrêtés d'exécution, identifie 7 domaines relevant d'une politique de bien-être au travail, à savoir :

- 1° la sécurité du travail;
- 2° la protection de la santé du travailleur au travail;
- 3° la charge psychosociale occasionnée par le travail, dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- 4° l'ergonomie;
- 5° l'hygiène du travail;
- 6° l'embellissement des lieux de travail;
- 7° les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6°.

La notion de charge psycho-sociale fait clairement son apparition et élargit les champs d'action traditionnels de la législation sur la prévention des risques au travail et la protection du travailleur. Plusieurs autres mesures législatives vont accompagner cette loi et préciser progressivement la notion de charge psychosociale.

Le 30 mars 1999, le Conseil National du Travail adopte la Convention Collective de Travail n° 72 sur la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, convention qui sera rendue obligatoire par l'Arrêté Royal du 21 juin 1999 (Moniteur Belge du 9 juillet 1999). La CCT n°72 définit la charge psycho-sociale en se centrant sur la notion de stress, c'est-à-dire « un état perçu négativement par un groupe de travailleurs et qui s'accompagne de plaintes et de dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail. ». Notons que cette définition du stress correspond à celle retenue par l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, fondée en 1996 pour coordonner et promouvoir les politiques d'amélioration des conditions de travail au sein de l'Union Européenne. Selon cette agence, « le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Bien que le stress soit perçu psychologiquement, il peut également porter atteinte à la santé physique. »¹. L'accord-cadre européen sur le stress professionnel, signé le 8 octobre 2004 entre les partenaires sociaux européens, reprend d'ailleurs fidèlement la définition du stress retenue dans la CCT n°72.

Enfin, l'Arrêté Royal du 17 mai 2007, relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail, définit la charge psychosociale occasionnée par le travail comme étant « toute charge, de nature psychosociale, qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne ». Le stress lié aux conditions de travail, la souffrance relationnelle vécue lors de certains conflits interpersonnels ou de groupes, la violence, le harcèlement, sont autant d'éléments qui sont à l'origine d'une charge psychosociale. Dans les conséquences relatives à la santé physique, on retrouve citées dans la loi des affections telles que : les troubles du sommeil, l'hypertension, les troubles respiratoires, les maux de tête, les troubles digestifs. Les conséquences relatives à la santé mentale recouvrent quant à elles des troubles tels que : la dépression, la perte de motivation, les angoisses, ou encore les idées suicidaires.... L'article 3 de cet Arrêté Royal confirme l'obligation de l'employeur de procéder à un dépistage systématique des facteurs de charges psychosociales : « Dans le cadre du système dynamique de gestion des risques, l'employeur identifie les situations qui peuvent engendrer une charge psychosociale et il détermine et évalue les risques. Lors de l'exécution de cette analyse des risques l'employeur tient compte notamment des situations où sont présents du stress, des conflits, de la violence ou du harcèlement moral ou sexuel au travail. »

Cette législation sur le bien-être au travail va ouvrir la voie à des pratiques et dispositifs nouveaux de prévention et de protection du travailleur contre la charge

¹ http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions_and_causes

psychosociale, centrées d'une part sur la violence et le harcèlement moral et sexuel et, d'autre part sur le stress professionnel. C'est bien ce dernier volet qui fait l'objet de cette recherche.

Les pratiques de diagnostic de la charge psychosociale centrées sur les facteurs de stress professionnel vont très vite être confrontées au défi de l'opérationnalisation de cette notion². Les indicateurs susceptibles d'être pris en compte se révèlent en effet extrêmement multiples, incluant des vécus tant positifs que négatifs, se centrant tantôt sur des manifestations très ciblées (qualité du sommeil, p.ex.), tantôt sur des ressentis et attitudes nettement plus globales (satisfaction générale, p.ex.). A titre d'exemple, le questionnaire Vécu du Travail retient cinq indicateurs de bien-être : le besoin de récupération, les ruminations mentales, le plaisir au travail, l'engagement organisationnel et les réactions émotionnelles. La mesure de bien-être associée au Wocccq, le SPPN, comporte pour sa part deux dimensions: stress professionnel négatif et stress professionnel positif. Ces deux dimensions sont mesurées à l'aide de 19 items ayant trait à des concepts aussi variés que la satisfaction au travail, la fatigue et l'épuisement, le degré d'énergie au travail, les nausées et l'insomnie, etc. Ces deux instruments optent donc pour une conception relativement large et opportuniste du bien-être, dépassant la stricte notion de stress et incluant des indicateurs de satisfaction, d'engagement et de plaisir typiques de l'approche humaniste présentée dans la seconde section de ce chapitre. Ils illustrent le manque de consensus qui existe aujourd'hui pour identifier un nombre limité et stable de dimensions clairement distinctes, homogènes et pertinentes pour opérationnaliser le concept de bien-être au travail.

Dans un champ connexe à celui de stress, le concept d'épuisement (burnout), qui est une des conséquences possibles d'un stress professionnel prolongé, a soutenu la construction d'un instrument largement validé et utilisé, sous-tendu par trois concepts bien ciblés : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement (Maslach & Jackson, 1986). Demerouti, Bakker, Vardakou et Kantas (2003) définissent l'épuisement comme une forme extrême de fatigue, conséquence d'une tension physique, affective et cognitive prolongée et intense causée par une exposition de longue durée à des conditions de travail spécifiques (ou stressseurs).

L'inventaire du burnout de Maslach (Maslach Burnout Inventory ou MBI) a initialement été développé pour évaluer le burnout chez les travailleurs en relation directe avec les clients. L'*épuisement émotionnel* décrit les états affectifs et sentimentaux de l'individu et renvoie à une situation dans laquelle les ressources émotionnelles sont épuisées. Les employés dans un état d'épuisement émotionnel perçoivent qu'ils manquent de ressources adaptatives et ils ne peuvent plus se donner à leur travail. L'énergie dont ils disposaient et qu'ils avaient à consacrer à leur travail est épuisée ; ils se retrouvent alors dépourvus des ressources leur permettant d'exécuter leur travail. La *dépersonnalisation*, aussi désignée dans la littérature par les termes « cynisme » et « désengagement », se produit en réponse à l'épuisement émotionnel. Ce terme traduit un processus de détachement des

² Pour une revue critique de 22 méthodes disponibles, cf. Delaunois M., Malchaire J., Piette A, Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, Vol XXXIX, N° 1 -2002

employés par rapport à leur travail. Ceux-ci se mettent alors à développer/adopter des attitudes brutales et d'indifférence vis-à-vis de leur travail, de leur performance et des tiers associés à leur travail (clients, collègues) (Halbesleben & Buckley, 2004). Enfin, un *accomplissement personnel diminué*, aussi appelé efficacité personnelle dans la littérature, renvoie à la tendance qu'a l'individu à s'auto-évaluer négativement : les employés perçoivent qu'ils ne peuvent plus exécuter leur travail aussi bien qu'ils le pouvaient autrefois. Bien que de très nombreuses évidences empiriques aient supporté les trois facteurs pour différents métiers et nationalités, notons que certains chercheurs (Kalliath, 2000 ; Shirom & Ezrachi, 2003) ont proposé un modèle à deux facteurs incluant seulement l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, excluant ainsi la dernière composante du MBI : le sentiment personnel diminué. Ces derniers se basent sur des arguments méthodologiques et conceptuels, et notamment sur le fait que le sentiment personnel serait davantage un facteur de personnalité qu'un symptôme de burnout. De plus, les relations empiriques entre l'accomplissement personnel et certaines attitudes (satisfaction du travail et engagement organisationnel) sont beaucoup moins consistantes que les relations entre l'épuisement émotionnel ou le cynisme et les attitudes.

2- Le bien-être au travail dans le modèle du « Happy-productive worker »

L'approche humaniste du bien-être au travail n'est pas nouvelle. En 1986, Staw écrivait déjà « the issue is how to manage an organization so that employees can be both happy and productive ». La définition du bien-être retenue par Danna et Griffin (1999) se situe bien dans cette lignée puisque selon eux, "well being is viewed as comprising the various life/non-work satisfactions enjoyed by individuals (satisfaction and/or dissatisfaction with social life, family life, recreation, spirituality, etc), work/job related satisfactions (satisfaction and/or dissatisfaction with pay, promotion opportunities, the job itself, co-workers, ...), and general health. Health, in turn [...] comprises the combination of such mental/psychological indicators as affect, frustration, and anxiety and such physical/physiological indicators as blood pressure, heart condition, and general physical health.". Ainsi, d'après ces auteurs, le terme de bien-être est un concept englobant à la fois une dimension subjective de satisfaction, et une dimension de santé, physique et psychologique. Les aspects de santé physique et psychologique étant déjà abordés dans la première partie de ce chapitre, attachons ici à mieux cerner ce que recouvre le concept de bien-être psychologique.

Il y a près de 20 ans, Ryff (1989) a mené une étude visant à cerner la signification du bien-être psychologique, ou plus précisément ce qui constitue « un fonctionnement psychologique positif » (positive psychological functioning). Des courants théoriques très divers avaient étudié le phénomène et Ryff (1989) a découvert de nombreux points de convergence entre les différents auteurs. Ainsi, elle a distingué six composantes dans le « fonctionnement psychologique positif » :

- *L'acceptation de soi* : fait d'avoir une attitude positive vis-à-vis de soi et de son passé. C'est la caractéristique qui est la plus souvent évoquée dans la littérature.
- *Les relations positives avec les autres* : comprend les relations chaleureuses, de confiance, l'amour, l'amitié, l'empathie, l'identification aux autres,...
- *L'autonomie* : recouvre l'indépendance, le fait de faire soi-même ses choix, sans avoir besoin de l'approbation d'autrui, de prendre ses distances par rapport aux peurs, aux croyances et aux normes extérieures.
- *La maîtrise de l'environnement* : s'ouvrir à des activités situées en dehors du self, et par lesquelles nous faisons appel à la créativité afin de maîtriser l'environnement au sein duquel nous évoluons.
- *Les buts de la vie* : avoir des buts, des projets, mener sa vie dans une certaine direction et ce afin d'avoir la sensation que la vie est porteuse de signification.
- *La croissance personnelle* : développer son potentiel, grandir, s'ouvrir aux expériences, être en perpétuel développement plutôt que de rester dans un état fixe où on se contente de résoudre ses problèmes.

Ainsi, le fait de s'accepter, d'entretenir de bonnes relations avec les autres, d'être autonome, de maîtriser son environnement, de donner un sens à sa vie, et d'être en perpétuel développement, sont autant de facettes d'un bon fonctionnement psychologique, et donc du bien-être psychologique.

Dix ans plus tard, Wright et Cropanzano (1999) exposent une définition un peu plus globale du concept qui nous intéresse. Selon eux, le « bonheur » ou bien-être psychologique est un concept qui possède plusieurs définitions. Mais, selon ces auteurs, lorsqu'on parle de quelqu'un d'heureux, on se réfère à deux caractéristiques. La première est le fait qu'une personne heureuse est encline à vivre plus d'émotions positives que d'émotions négatives. La deuxième caractéristique est la dimension globale du bonheur. Il renvoie à notre vie entière. A ces deux caractéristiques, ces mêmes auteurs (2000) ajoutent une troisième : la subjectivité. En effet, une personne est heureuse lorsqu'elle croit qu'elle est ainsi. Pour synthétiser ces différentes caractéristiques, le bien-être psychologique est donc un jugement subjectif et global tel qu'une personne expérimente des émotions positives en grande quantité et relativement peu d'émotions négatives.

Dans la mouvance de cette psychologie positive très nord-américaine, c'est aujourd'hui le concept de santé psychologique au travail qui occupe le devant de la scène, se définissant d'abord comme étant la satisfaction des trois besoins fondamentaux de compétence, d'autonomie et d'affiliation sociale identifiés par Deci et Ryan (1985). Wright et Cropanzano (2004), en particulier, ont critiqué la trop forte tendance de la psychologie organisationnelle à se préoccuper des aspects négatifs de la vie professionnelle et ont mené plusieurs travaux s'inscrivant dans cette psychologie positive.

Dans les travaux scientifiques, plusieurs approches empiriques du concept de bien-être au travail ont été utilisées. Les mesures de satisfaction au travail sont sans aucun doute les plus anciennes et plus communes opérationnalisations de cette notion, même si elles en sont aussi les plus réductrices dans la mesure où elles se

centrent uniquement sur l'appréciation cognitive et affective qu'un individu porte sur son travail ou sur certaines composantes de ce travail (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007). Les mesures de bien-être psychologique, reflétant la dimension affective ou émotionnelle de l'expérience, sont plus larges car elles portent sur le sentiment global d'être heureux dans la vie. Elles s'appuient généralement sur les adjectifs traduisant l'émotion hédonique du plaisir (joyeux, gai, ..) ou a contrario la tristesse et l'ennui. Enfin, plus pragmatiquement, beaucoup d'études conçoivent le bien-être comme un concept multidimensionnel qui appelle nécessairement des mesures composites (Daniels, 2000). Vanhala et Tuomi (2006), par exemple, utilisent conjointement le General Health Questionnaire de Cooper et Cartwright, l'échelle de satisfaction générale de Bradburn et la dimension épuisement émotionnel du Maslach Burnout Inventory. Dans la mise en œuvre empirique, cette approche humaniste du bien-être tend donc à se rapprocher très fortement des travaux s'inscrivant dans une conception du bien-être centrée sur la santé physique et mentale du travailleur.

Conclusion

En conclusion, si deux traditions bien distinctes sous-tendent le concept de bien-être au travail, aucune mesure stable et cohérente du construit ne s'est imposée. Les opérationnalisations sont infiniment multiples et tendent à se confondre quelle que soit la tradition dans laquelle se situent les travaux. Tout au plus peut-on en conclure que seule une conception multidimensionnelle du bien-être est apte à appréhender cette notion complexe.

Une première étape d'une recherche empirique consisterait donc à stabiliser une conceptualisation du bien-être au travail et à mettre au point une opérationnalisation robuste du modèle retenu. Les choix à cet égard doivent être guidés, d'une part, par les indicateurs de référence déjà utilisés à la DiRACT (en particulier, ceux utilisés dans le questionnaire Vécu du Travail) et, d'autre part, par les échelles utilisées dans les quelques travaux scientifiques ayant investigué la relation entre bien-être au travail et performance individuelle et organisationnelle. Le but est en effet de pouvoir s'assurer de la généralisabilité des résultats à une population plus large de travailleurs belges et de pouvoir comparer les résultats à ceux d'autres études scientifiques.

CHAPITRE 2

Les antécédents organisationnels du bien-être au travail

L'avènement des nouvelles technologies, l'accroissement de la charge de travail, l'outsourcing, la fréquence des changements de responsabilités chez les managers, ... les facteurs spontanément évoqués sont nombreux lorsqu'il s'agit d'expliquer les risques plus psychologiques que physiques qui semblent aujourd'hui peser sur les travailleurs. Les travaux scientifiques eux aussi abondent sur les relations entre caractéristiques de l'environnement de travail et diverses facettes du bien-être au travail. En écho aux approches du bien-être au travail présentées dans le chapitre précédent, deux lignes de recherches se distinguent. D'une part, les travaux sur le stress se sont attachés à répertorier les facteurs organisationnels générateurs de stress pour les travailleurs, mettant en exergue certains d'entre eux en fonction du modèle explicatif du stress retenu. Sans pouvoir être exhaustif, nous relèverons les principaux facteurs organisationnels de stress mis en évidence par ces travaux dans la première partie de ce chapitre. D'autre part, les antécédents organisationnels de la satisfaction et du bien-être psychologique au travail ont eux aussi été très largement examinés. En nous appuyant sur la méta-analyse de Parker et ses collègues (2003), nous identifierons dans la seconde partie de ce chapitre les facteurs organisationnels s'avérant les plus prédictifs de ces deux variables. Enfin, à la croisée de ces deux lignes de recherche, des auteurs (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004) ont récemment proposé et testé le concept de « healthy work organization ». Particulièrement intéressante pour notre propos, leur recherche sera présentée dans la dernière section de ce chapitre.

1. Les facteurs organisationnels de stress

Différents types de catégorisation ont été développés concernant les facteurs de stress au travail (Cooper & Marshall, 1978 ; Danna & Griffin, 1999 ; Karasek & Theorell, 1990 ; van Veldhoven, 2005). Dans ce rapport, nous regrouperons les facteurs de stress en sept catégories : (1) la conception intrinsèque du travail, (2) la

gestion du temps de travail, (3) les rôles organisationnels, (4) les relations de travail, (5) les perspectives de carrière, (6) la structure et le climat organisationnels et (7) l'articulation entre les vies privées et professionnelles.

1. Conception intrinsèque du travail

Certains facteurs intrinsèques au travail sont source de stress. Deux facteurs en particulier ont retenu l'attention des auteurs. Il s'agit d'abord de la charge de travail liée au poste, charge qui peut elle-même se décliner en diverses composantes : charge physique, charge mentale, charge émotionnelle. Un second facteur a trait à l'autonomie ou à la latitude de décisions dont bénéficie le travailleur dans l'exercice de son travail. Derrière ces deux facteurs se profile bien évidemment le célèbre modèle bidimensionnel de Karasek (1979) qui croise les deux facteurs suivants :

1. La demande psychologique plus ou moins élevée directement liée aux contraintes relatives à l'exécution des tâches demandées.

La charge de travail inclut au départ les pressions subies par le travailleur portant sur la rapidité de l'exécution d'une tâche ou sur l'exécution simultanée et en parallèle de plusieurs tâches. Glowinkowski et Cooper (1986 ; cités par Danna & Griffin, 1999) ont en effet démontré qu'une surcharge de travail est à l'origine d'une baisse de l'estime de soi et d'autres problèmes psychologiques.

Cette notion sera ensuite étoffée et élargie aux exigences physiques : exposition à des produits nocifs, environnement de travail mal entretenu ou travail avec du matériel défectueux. Nous pouvons y inclure aussi la charge mentale de travail, qui fait référence au degré de concentration et au nombre de tâches à mener en parallèle et s'accroît au fil des progrès technologiques, et la charge émotionnelle, qui fait référence au degré de mobilisation des émotions suscité ou requis par le travail. Karasek n'exclut cependant pas le rôle positif et incitateur du défi qui a l'avantage pour le travailleur de lui faire déployer et utiliser ses connaissances et ses compétences. Un travail trop facile peut en ce sens engendrer un stress aussi intense qu'un travail trop difficile.

2. La latitude décisionnelle qui incorpore le contrôle (la maîtrise) sur le travail

Concernant le degré de contrôle des travailleurs sur leur activité, Karasek distingue deux dimensions : la possibilité qu'ont les travailleurs d'exploiter et de développer leurs connaissances et leurs compétences et leur capacité à prendre des décisions sur leur lieu de travail. Sparks et ses collègues (2001) définissent quant à eux le contrôle perçu sur le lieu de travail comme étant « the extent to which an individual is free to decide how to accomplish a task or goals of the job ». Selon différentes études, un niveau élevé de contrôle perçu a un effet bénéfique sur la santé mentale en général, mais aussi, de manière plus précise, sur la motivation, la prise de responsabilités, la satisfaction au travail, l'implication, la performance, le stress ainsi que l'absentéisme (Hackman & Oldham, 1975 ; Evans & Carrère, 1991 ; Ganster & Fusilier, 1989).

Nous devons cependant émettre certaines réserves par rapport aux résultats avancés. En effet, de nombreuses interrogations subsistent concernant l'impact du contrôle perçu sur les travailleurs. Tout d'abord, il faut considérer le fait que le

contrôle au travail est un concept multidimensionnel, qui a trait à la tâche, mais aussi au rythme de travail et aux horaires (Ganster, 1988 ; cité par Sparks et al., 2001). Ensuite, il faut savoir que plusieurs études portant sur des groupes de travail autonomes ont démontré l'impact positif de l'autonomie sur la productivité, mais également leur impact négatif en termes de bien-être, de motivation, et d'absentéisme. Dans le même sens, il semble important de tenir compte des différences individuelles (e.g. Hackman & Oldham, 1980). En effet, la latitude décisionnelle, si elle est trop large, peut apparaître comme une menace aux yeux de certains. C'est notamment le cas des personnes peu sûres d'elles ou sensibles au stress. Il est en effet rassurant d'avoir un travail balisé avec une ligne directrice claire et bien définie, un mode d'exécution ainsi qu'une structure à respecter. L'absence de contrôle n'est donc pas forcément générateur d'un stress intense. Il faut tenir compte des différences et spécificités individuelles. Par ailleurs, il y a toujours une limite à la liberté et à l'autonomie.

La combinaison de ces deux dimensions conduit Karasek à distinguer quatre types de situations de travail:

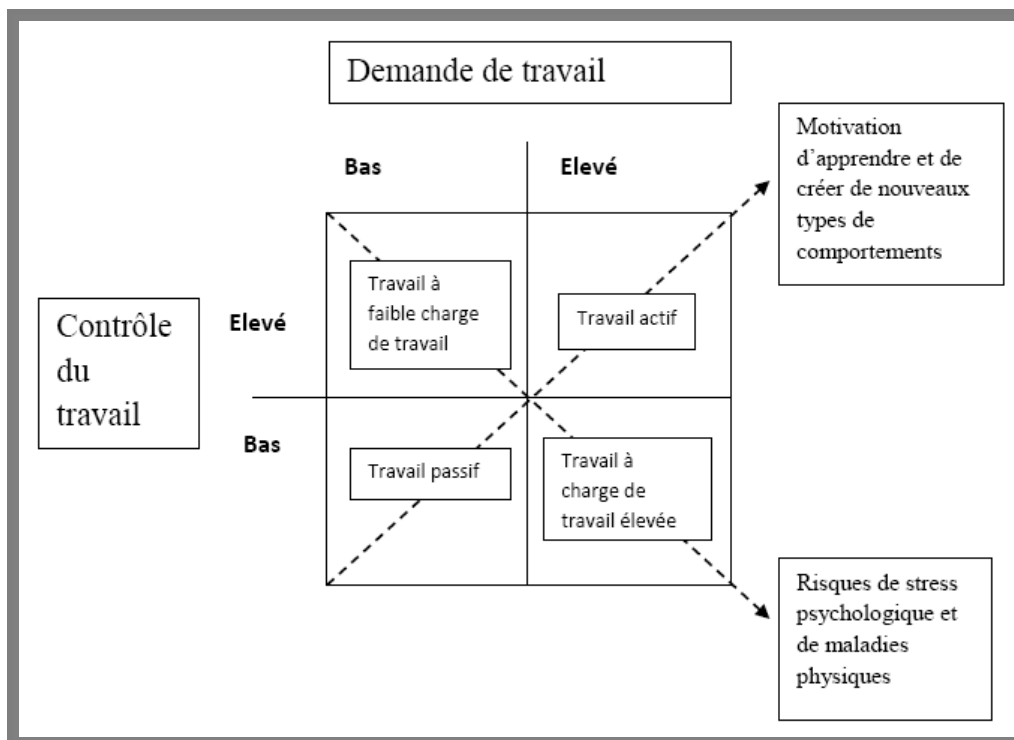


Figure 2. Représentation du modèle de demande-contrôle selon Karasek (1987)

2. Horaires de travail

Les restructurations économiques se sont accompagnées de restructurations liées au temps de travail (Bosch, 1999). En effet, les employeurs ont réclamé une plus grande flexibilité des horaires, et ce afin de garantir la satisfaction de la demande et les imprévisibilités du marché à ce niveau. Deux facteurs liés aux horaires de travail doivent être bien distingués : la durée du travail et la flexibilité des horaires de travail.

Concernant la *durée du travail*, au sein de l'Union Européenne, des réglementations ont été mises en place de sorte que le nombre d'heures de travail par semaine a quelque peu diminué. Dans d'autres contrées, la tendance est plutôt à l'augmentation du temps de travail : c'est le cas dans des pays où le marché du travail a subi de grandes modifications et où le fossé séparant les riches des pauvres s'est agrandi (Royaume-Uni, Etats-Unis, ...), mais aussi dans nombre de pays en voie de développement (Sparks et al., 2001) . Plusieurs faits peuvent expliquer ce phénomène : tout d'abord, les réductions d'effectifs, ayant pour conséquence que les travailleurs restant doivent supporter une plus lourde charge de travail afin de satisfaire la demande, mais aussi la stagnation ou réduction des revenus les plus faibles, qui pousse les travailleurs à prester plus d'heures ou à prendre un deuxième emploi en complément (Sparks et al., 2001). Les conséquences de longues heures de travail, énumérées ci-dessous, ont été établies au cours de différentes études:

- Une baisse du bien-être psychologique ainsi que du niveau de conscience et de concentration (Sparks et al., 1997) ;
- L'adoption de comportements nuisibles pour la santé : tabagisme intensif, régime inapproprié, manque d'exercice physique, ... (Sparks et al. 2001) ;
- Des difficultés relationnelles entre parents et enfants (Sparks et al., 2001).

Les résultats concernant la *flexibilité des horaires* de travail sont plus ambigus. D'une part, le fait de travailler avec un horaire flexible a certains avantages manifestes : impact positif concernant la gestion en parallèle de la vie familiale et professionnelle, augmentation de l'apport personnel du travail, du moral, de l'autonomie, de la satisfaction et de la performance, ainsi qu'une baisse du stress, de l'absentéisme, et des retards (Christensen & Staines, 1990 ; Sparks et al., 2001). Il a néanmoins été démontré que les effets positifs des horaires flexibles s'atténuent avec le temps, tout au moins concernant la satisfaction au travail, la productivité, et la performance (Baltes et al., 1999). Il apparaît en outre que le travail à horaire flexible comprend plusieurs inconvénients qui doivent également être pris en compte : accroissement des coûts, problèmes de coordination et de supervision de tous les employés vu les différences d'horaires, ainsi que la nécessité de changements au niveau de la culture organisationnelle (Sparks et al., 2001). L'élément critique qui explique ces résultats contrastés est le caractère volontaire ou non de la flexibilité horaire. Lorsque les horaires flexibles correspondent au choix de l'individu, ceux-ci contribuent à réduire le stress professionnel. L'effet est inverse lorsque les horaires flexibles sont imposés au travailleur.

3. Rôle au sein de l'organisation

L'ambiguïté dans le rôle attribué au travailleur, les conflits concernant ces mêmes rôles, ainsi que le degré de responsabilité vis-à-vis des autres travailleurs sont des facteurs de stress potentiels (Cooper & Cartwright, 1994 ; Danna & Griffin, 1999). Il a par exemple été établi que, au sein d'un échantillon d'infirmières, l'ambiguïté au niveau des rôles attribués au travailleur, les conflits, la surcharge de travail, ainsi que la non-conformité des ressources sont liées de manière significative à la satisfaction et l'implication au travail, ainsi qu'au taux de turnover (Jamal, 1990).

4. Relations au travail

Certaines variables relatives aux relations de travail ont été démontrées comme ayant un effet significatif, tantôt positif, tantôt négatif sur le stress. Nous distinguerons dans cette section les effets de relations de travail avec les collègues et ceux de la relation établie avec le supérieur hiérarchique, étroitement liés à son style de leadership. Pour rendre compte de l'importance des relations de travail dans les phénomènes de stress professionnel, une troisième dimension est venue compléter le modèle de Karasek : le support social qui joue un rôle de tampon dans l'apparition du stress. Cette variable sera aussi discutée dans cette section.

Concernant les *relations entre collègues*, le manque de confiance, par exemple, a un effet néfaste sur la définition du rôle du travailleur, sa satisfaction au travail, et son bien-être psychologique de manière générale (Cooper & Cartwright, 1994). Il a par ailleurs été établi que la jalousie et l'envie parmi les employés pouvait être à l'origine de comportements violents et même de harcèlement. À l'inverse des éléments précités, le soutien et l'attachement ont un effet positif sur le bien-être psychologique (Vecchio, 1995 ; cité par Danna & Griffin, 1999).

Concernant les *relations avec le supérieur hiérarchique*, un style de management inapproprié peut avoir des effets dévastateurs sur le stress des travailleurs. Manque ou surplus de stimulation, manque de communication et de consultation par rapport aux décisions, imprévisibilité dans les comportements, adoption de la technique du « win-lose », dévalorisation des travailleurs, ... sont autant de manifestations comportementales qui définissent un « mauvais manager » (Blanchard, 1993 ; Cooper & Cartwright, 1994). Dans le même sens, le manque de support, ou encore la « brutalité » (bullying) sont sources de stress chez les subordonnés (Hoel, Sparks & Cooper, 2001). À l'inverse, certaines pratiques managériales ont un impact positif sur le bien-être des subordonnés. Ainsi, le support des managers, la qualité de la communication, ou encore le leadership transformationnel ou transactionnel, sont autant d'éléments bénéfiques en termes de bien-être chez les travailleurs (Mandell & Pherwani, 2003).

Enfin, notons qu'une troisième dimension, ajoutée par Johnson et Hall (1988), est venue se greffer assez rapidement au modèle bidimensionnel de Karasek : il s'agit du "soutien". Ce facteur modérateur prend en considération le support social c'est-à-dire "la quantité et la qualité du soutien social apporté par les supérieurs et les collègues". Le soutien et la reconnaissance dont les plus importants proviennent, par ordre croissant, du supérieur, des collègues, de la famille et des amis, peuvent contrebalancer de façon efficace et positive les facteurs de stress négatifs. La sympathie de la famille et des amis constitue en ce sens un bon tampon contre le stress car il joue un rôle de modérateur vis-à-vis des effets négatifs de demandes excessives. De plus, le soutien de l'entourage va aussi favoriser la confiance en soi. La notion de support social englobe plusieurs dimensions :

- Le support instrumental : il s'agit d'assister un problème car le soutien de l'entourage va favoriser les appels à l'aide de l'individu lorsqu'il est confronté à un problème

- Le support informationnel : le soutien de l'entourage va favoriser les sollicitations de conseils sur des sujets difficiles
- Le support émotionnel : le soutien de l'entourage va favoriser l'expression des émotions de l'individu, ce qui permettra de le rassurer
- Le support tangible : il peut prendre la forme d'un don d'un bien.

5. Développement de carrière

Le nombre croissant de restructurations ayant lieu depuis la fin du 20^e siècle ont engendré un stress croissant parmi les travailleurs quant au déroulement de leur carrière et à leur sécurité d'emploi (Cartwright & Cooper, 1993 ; Cooper & Cartwright, 1994). Certains auteurs vont plus loin, établissant que les restructurations, couplées à l'augmentation en nombre des contrats à durée déterminée, sont à l'origine non seulement d'une certaine insécurité au travail, mais aussi d'une baisse de moral, de motivation, et d'implication chez les travailleurs (Sparks et al., 2001). Plus que l'insécurité réelle, c'est l'accroissement du sentiment d'insécurité au sein des travailleurs qui est particulièrement notable et est source de stress. Les études récentes montrent en effet que l'insécurité perçue est corrélée négativement à la santé et au bien-être professionnel (Sparks et al., 2001). McDonough (2000), par exemple, a constatée sur un échantillon de travailleurs canadiens que l'insécurité perçue était associées à de moindres scores auto-rapportés de santé générale et à un accroissement des sentiments de détresse et du recours aux médicaments. Des résultats comparables ont été observés sur un échantillon de 5001 Danois suivis pendant 5 ans (Borg, Kristensen & Burr, 2000) et sur un échantillon de 2000 employés suisses (Domenighetti, D'Avanzo & Bisig, 2000).

6. Structure et climat de travail

Le manque de participation et de consultation effective des employés, une pauvre communication, une politisation des structures organisationnelles sont autant de caractéristiques organisationnelles pouvant avoir des effets néfastes sur la santé des travailleurs (Cooper & Cartwright, 1994). Les conséquences des opérations de fusion/acquisition et des restructurations, telles des environnements de travail ambigus, des inadéquations culturelles ou un sentiment d'insécurité, sont génératrices de stress professionnels. Selon Browne (2000, cité par Grawitch, 2006), les pratiques de management des ressources humaines progressistes, qui visent à combiner les intérêts de l'organisation et le bien-être des employés, contribuent au bien-être des employés.

7. Gestion de la vie personnelle et professionnelle.

Il a été établi qu'il n'est pas évident de gérer en parallèle vie privée et vie professionnelle, en particulier dans les couples à double carrière ou pour les individus traversant des périodes de difficultés financières ou de crises dans la vie. L'articulation entre vies professionnelle et privée peut provoquer un « spillover stress », c'est-à-dire un stress qui a tendance à se répandre dans les deux sphères (privée et professionnelle) plutôt qu'à rester cloisonné dans sa sphère d'origine (Danna & Griffin, 1999). Fletcher (1988 ; cité par Danna & Griffin, 1999) a par

exemple démontré que le stress au travail érode la santé psychologique et la satisfaction du couple.

2. Les facteurs organisationnels de bien-être psychologique et de satisfaction au travail

Un autre champ de recherche fort prolifique quant à la relation entre environnement de travail et bien-être au travail est celui de la satisfaction au travail et, plus récemment, du bien-être psychologique au travail. Parker et ses collègues (2003) ont passé en revue 464 articles scientifiques publiés sur la question. Ils ont sélectionné dans cette littérature 94 articles publiant les résultats d'études empiriques menées sur 121 échantillons, totalisant 65.830 sujets. Les résultats de ces études ont été ré-analysés selon les procédures méta-analytiques classiques et à l'aide de modèles d'équations structurelles. Cinq catégories d'antécédents de la satisfaction et du bien-être psychologique au travail ont été retenues :

- 1-les caractéristiques du rôle : ambiguïtés, surcharge et conflits de rôles
- 2-les caractéristiques intrinsèques du travail : variété, défi, importance, autonomie dans les tâches à accomplir
- 3-le style de leadership : soutien, style participatif, orientation vers les buts
- 4-la qualité des interactions au sein du groupe de travail : coopération, chaleur et fierté d'appartenance
- 5- la structure, la culture et les pratiques de gestion développées au sein de l'organisation : innovation, circulation de l'information, ...

Plusieurs variables dépendantes ont été prises en compte, parmi lesquelles la satisfaction au travail, le bien-être psychologique, la motivation et la performance individuelle au travail. Le tableau 1 ci-dessous présente les coefficients des corrélations méta-analytiques auxquelles les auteurs ont abouti. Nous y constatons que les cinq catégories d'antécédents retenus présentent tous des corrélations moyennes à élevées avec la satisfaction au travail et le bien-être psychologique. Ces corrélations sont légèrement inférieures avec la motivation. Notons aussi que la satisfaction présente une corrélation de .266 avec la performance au travail ce qui contribue à soutenir la thèse du « happy/productive worker ». Alors que les travaux menés sur le stress, fortement influencés par le modèle de Karasek, ont très fortement mis l'accent sur le contenu du travail comme facteur explicatif, les travaux sur la satisfaction au travail font davantage ressortir le rôle de l'environnement relationnel et organisationnel dans lequel le travail s'effectue.

Les analyses d'équations structurelles ont de plus permis aux auteurs de démontrer que la relation entre les composantes de l'environnement de travail et la performance individuelle au travail est complètement médiatisée par la satisfaction au travail. Ceci est un résultat important attestant du bien-fondé de l'hypothèse au cœur de cette revue de littérature : le bien-être au travail, du moins dans une conception humaniste, peut être une variable intermédiaire entre les caractéristiques de l'environnement de travail et la performance individuelle.

Tableau 1 : Corrélations méta-analytiques entre les caractéristiques de l'environnement de travail et la satisfaction, le bien-être et la performance au travail selon Parker et al. (2003)

	SATISFACTION AU TRAVAIL	BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE	MOTIVATION	PERFORMANCE AU TRAVAIL
Rôle	0.284 (N=5331)		0.094 (N= 349)	0.055 (N=2391)
Contenu du travail	0.216 (N=17194)	0.354 (N=2168)	0.195 (N=1675)	0.101 (N=2705)
Leadership	0.408 (N=5420)	0.438 (N=7814)	0.206 (N=1365)	0.157 (N=2715)
Groupe	0.482 (N=15015)	0.253 (N=8393)	0.228 (N=1615)	0.122 (N=2678)
Organisation	0.420 (N=21608)	0.287 (N=1966)	0.202 (N=1497)	0.126 (N=5795)
Satisfaction	-	0.296 (N=1387)	0.292 (N=883)	0.266 (N=3059)
Bien-être psychologique	-	-	Pas de données disponibles	Pas de données disponibles
Motivation	-	-	-	0.139 (N=724)

Il importe toutefois de souligner une limite majeure de la méta-analyse présentée ici : elle est exclusivement fondée sur des études menées à l'échelle individuelle. En conséquence, ce ne sont pas les caractéristiques objectives de l'environnement de travail qui sont mesurées dans les études considérées mais bien la perception de cet environnement par les individus. De même, nous ne disposons d'aucune mesure de performance organisationnelle. Notons que cette limite importante est aussi valable pour la grande majorité des travaux sur le stress synthétisés ci-avant.

3. Le modèle de la « Healthy work organization »

Dans l'objectif de faire la synthèse entre les recherches menées sur les antécédents organisationnels du stress professionnel et celles qui, en ressources humaines, se sont centrées sur les caractéristiques des organisations les plus efficaces, Wilson et ses collègues (2004) ont proposé le concept de « Healthy work organization ». La « Healthy work organization » est définie comme étant « une organisation caractérisée par des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs pour maximiser le bien-être des employés et la productivité fournissant des emplois bien conçus et riches de sens, un environnement social et organisationnel soutenant, des opportunités de carrière accessibles et équitables et une amélioration de l'articulation travail-vie privée » (Wilson et al., p.567). En s'appuyant sur les travaux antérieurs, les auteurs retiennent les caractéristiques suivantes.

Tableau 2 : 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 (safety)
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"> - politiques et procédures relatives à la participation des employés, à l'équilibre travail/famille et à la santé et 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 - empowerment 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 risque pour la santé : alcoolisme et consommation de tabac - comportements de retrait : intention de quitter l'entreprise et absentéisme - état de santé physique auto-rapporté - santé psychologique : dépression, stress somatique, angoisse

Pour pallier le manque d'étude empirique testant globalement l'ensemble de ces composantes, les auteurs ont mené une enquête auprès de 1130 employés appartenant à neuf magasins d'une chaîne de commerce de détail américaine. Le modèle d'équations structurales correspondant le mieux aux données collectées supporte le bien-fondé du modèle théorique représenté dans la figure 3.

Ce modèle apporte une triple contribution à notre problématique. D'abord, il indique clairement une série limitée et pertinente de caractéristiques de l'environnement de travail affectant le bien-être au travail. Ensuite, il démontre le bien-fondé de considérer tant le stress professionnel que la satisfaction au travail comme composantes du bien-être au travail. Enfin et surtout, il nous éclaire quand aux relations de causalité plausibles entre les variables et confirme le rôle médiateur du stress professionnel et de la satisfaction au travail dans le modèle. Cette étude présente cependant elle aussi la limite de ne s'appuyer que sur des mesures de l'environnement de travail perçu par les répondants. En outre, elle n'intègre aucun

indicateur de performance individuelle ou organisationnelle, ce qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

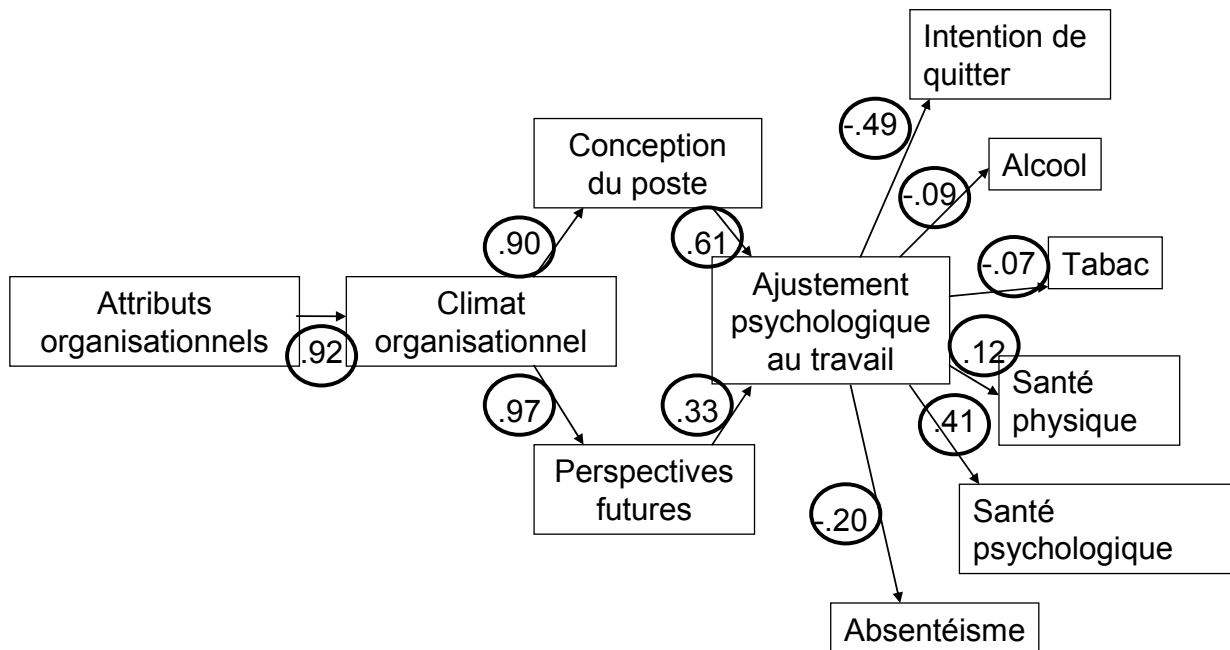


Figure 3 : Modèle représentant la Healthy Work Organization selon Wilson et al. (2004)

En conclusion

Ces résultats assez convergents justifient une première hypothèse générale de recherche.

H1 : Les caractéristiques de l'environnement de travail et les pratiques de management sont associés significativement au bien-être au travail des salariés, tant dans sa composante stress professionnel que dans sa composante satisfaction et bien-être psychologique au travail.

Dans la grande majorité de ces travaux, bien-être au travail et perceptions de l'environnement de travail et des pratiques de management sont appréhendés par des mesures auto-rapportées et subjectives. Les corrélations obtenues s'expliquent donc en partie par un artefact méthodologique, à savoir un effet de variance commune liée à la méthode utilisée. Une voie de recherche nettement moins explorée consisterait à examiner si ces relations significatives se maintiennent lorsque les caractéristiques de l'environnement de travail et les pratiques de GRH sont appréhendées par des mesures externes de niveau organisationnel, à savoir les

pratiques rapportées par le management de l'entreprise, voire mesurées par des indicateurs objectifs de ces pratiques (nombre moyen de jours de formation par personne, p.ex.). Cette recherche s'attacherait donc à explorer deux versions de notre première hypothèse.

H1a : Les caractéristiques de l'environnement de travail et les pratiques de management perçues par les employés sont corrélées significativement à leur bien-être au travail.

H1b : Les caractéristiques de l'environnement de travail et les pratiques de management, rapportées par la direction de l'entreprise et/ou mesurés par des indicateurs objectifs, sont corrélées significativement au bien-être au travail des salariés.

CHAPITRE 3

Relations entre bien-être au travail et performance organisationnelle

Investir dans le bien-être de ses employés peut-il être aussi une opération bénéfique en termes de performance organisationnelle ? Ce chapitre a pour objectif de mettre en lumière le lien qui existe entre le bien-être au travail, d'une part, et la performance organisationnelle, d'autre part. L'approche classique de cette question consiste généralement à mettre en évidence l'ensemble de coûts engendrés par une détérioration de l'état de santé physique et psychologique des employés : coûts d'absentéisme, de turnover, de remplacement du personnel absent, ... Le paradigme du « Happy/productive worker » permet d'envisager une approche plus positive de cette question : un travailleur heureux serait aussi un travailleur plus performant et apportant davantage de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur de l'organisation. Dans ce chapitre, nous envisagerons donc successivement deux niveaux d'analyse : le bien-être au travail a-t-il un effet sur la performance individuelle, d'abord, sur la performance organisationnelle, ensuite ? Dans la lignée des deux traditions mises en évidence dans le chapitre 1, nous examinerons tant les travaux menés sur les conséquences du stress et du mal-être professionnel que ceux menés sur les effets du bien-être psychologique au travail.

1- Conséquences du stress professionnel sur la performance individuelle

L'impact du stress sur la performance organisationnelle va dans un premier temps être indirectement examiné à travers son impact sur l'efficacité individuelle du travailleur. Nous commencerons par rappeler la séculaire et toujours pertinente loi de Yerkes-Dodson qui formalise le lien entre le stress et l'efficacité individuelle. Nous exploiterons également dans cette section quelques résultats des nombreux travaux

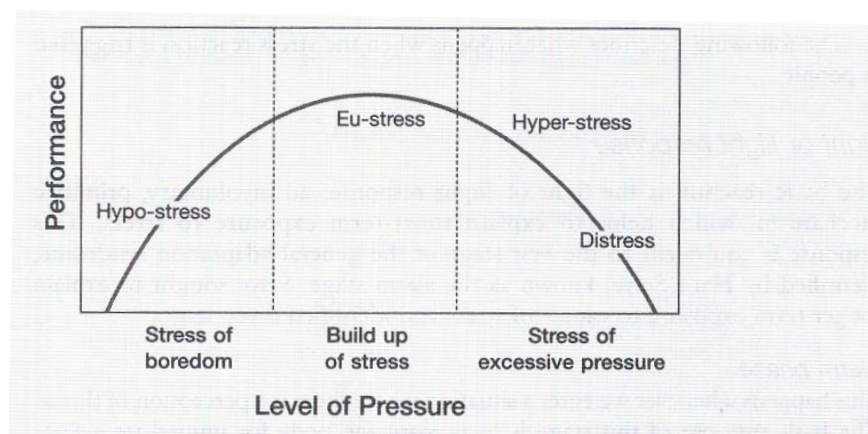
menés sur les conséquences du burn-out, celui-ci étant la conséquence d'un stress intense et prolongé.

1. La loi de Yerkes-Dodson

En 1908, Yerkes et Dodson (cités par Matthews et al., 2000) sont les premiers à avoir décrit la relation entre le stress et la performance d'un individu. Le principe de Yerkes-Dodson implique que, jusqu'à un certain point, une dose de stress est utile, voire même bénéfique. En effet, la performance augmente avec le niveau de stress mais cette augmentation n'est pas sans limite. Lorsqu'un certain niveau de stress est dépassé, la performance va diminuer. Cela implique qu'il existe un niveau de stress optimal pour une tâche donnée qui va mener à un rendement optimal. Cela peut être facilement vérifié dans de nombreuses situations telles les événements sportifs. Un sportif participant à une grande compétition subira une certaine pression. Mais cette pression sur les épaules du sportif sera utile car elle lui permettra de donner le meilleur de lui-même. Cependant, lorsque le stress excède la capacité de l'individu à y faire face, cette surcharge conduit à une diminution de performance, à une baisse de rendement, à l'inefficacité ainsi qu'à des problèmes de santé.

Selon la loi de Yerkes-Dodson, il existe donc une relation en U inversé entre le stress et l'efficacité. Un niveau modéré de stress serait associé à une performance optimale. Ce niveau optimal diffère cependant d'une personne à l'autre, ce qui renvoie à la subjectivité intrinsèque du stress. Un programme de gestion de stress apporte une indication intéressante en ce qui concerne le niveau optimal de stress pour l'individu concerné. Lorsque le niveau de stress subi est supérieur au niveau de stress idéal, des signes de stress négatif apparaissent, dont l'anxiété. L'individu va tenter de réduire ce stress en déployant une grande quantité d'énergie. Il en résulte une perte d'efficacité car l'énergie est dépensée à d'autres fins que celle du travail. Accélérer le rythme de travail ou travailler plus n'aura comme conséquence qu'une augmentation de la pression. Il en résultera une nouvelle baisse de l'efficacité. Les personnes soumises à une surcharge de travail démontrent souvent des signes de surcroît de tension et d'incapacité à la compenser par une détente suffisante.

C'est Th. Compernelle (1997) qui a popularisé la loi de Yerkes-Dodson, telle qu'illustrée dans le graphique suivant, ainsi que la notion de stress positif ou eu-stress.



Source: Driskell, J. & Salas, E. (1996)

2. Burnout et performance individuelle

Puisque le burnout peut être considéré comme un stade extrême de réponse au stress, les études sur la relation entre le burnout et la performance individuelle permettent de mieux comprendre l'impact d'un niveau de stress élevé et prolongé sur la performance des travailleurs. Ils fournissent un appui empirique à ce qui se passe dans la partie droite du graphique ci-dessus. Les recherches menées ces dix dernières années sur les conséquences du burnout englobent les attitudes au travail (comme l'engagement et la satisfaction), le turnover et les symptômes psychologiques et font ressortir les conséquences négatives du burnout tant pour l'individu que pour l'organisation. Concernant la relation entre le burnout et la performance individuelle, la réduction de la performance au travail constitue clairement une des conséquences négatives la plus communément imputée au burnout.

Parmi ces nombreux travaux, citons l'étude longitudinale de Wright et Bonnett (1997) qui ont déjà conclu que l'épuisement émotionnel (une des composantes du burnout) est négativement corrélé à la performance dans le travail. Ensuite, Wright et Cropanzano (1998) ont, sur une période d'un an, mené une étude dont l'objet était la relation entre l'épuisement émotionnel et des évaluations de la performance par la direction. De nouveau, une relation négative significative a été établie entre l'épuisement émotionnel et la performance au travail. Enfin, citons celle de Cropanzano, Rupp et Byrne menée en 2003 qui a également mis en évidence que, parmi les dimensions du burnout, seul l'épuisement avait une relation négative avec la performance évaluée par les managers.

Une étude hollandaise de Keijsers, Schaufeli, Le Blanc, Zwerts et Miranda (1995) a abouti à des résultats un peu différents. Ces auteurs ont en effet montré que les effets du burnout sur la performance étaient différents selon la façon dont on mesurait la performance. Après avoir demandé à des infirmières de s'auto-évaluer sur leur niveau de performance (performance subjective), les chercheurs ont constaté une relation négative entre le burnout et les perceptions qu'ont celles-ci de leur performance. Les résultats sont différents si l'on considère la performance « objective » car il apparaît alors qu'une relation positive existe entre le burnout et la performance. Ces résultats impliquent que les infirmières qui sont épuisées croient qu'elles ne sont pas suffisamment performantes alors qu'on observe chez ces dernières des niveaux de performance plus élevés. Une autre étude menée dans le milieu infirmier est celle de Parker et Kulik (1995). Ceux-ci ont aussi examiné la relation existant entre, d'une part, le burnout et la performance auto-évaluée et, d'autre part, le burnout et la performance évaluée par les supérieurs. Dans la lignée des études précédentes, une relation a été mise en évidence entre une seule des composantes du burnout, la composante « épuisement émotionnel », et les deux variantes d'évaluation de performance au travail.

L'étude menée par Wright et Hobfoll (2004) va plus loin car elle a examiné les relations entre chacune des trois dimensions du burnout de Maslach, le bien-être psychologique, l'engagement organisationnel et la performance individuelle au travail. Le bien-être psychologique renvoie au jugement global de l'individu influencé

par le ressenti d'émotions positives et négatives. Cette étude empirique s'appuie sur la théorie de conservation des ressources postulant que les individus luttent pour obtenir et maintenir leurs ressources. Elle soutient que le burnout provient du sentiment d'un manque ou d'une inadéquation des ressources physiques, sociales, émotionnelles permettant de gérer la tension liée au travail. L'étude a mis en évidence une relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance tandis qu'une relation positive entre bien-être psychologique et performance a été empiriquement vérifiée. Cependant, aucune relation (négative) n'a pu être établie entre les deux autres dimensions du burnout (la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel diminué) et la performance ni entre l'engagement organisationnel et la performance. L'hypothèse des chercheurs prédisant des relations négatives entre les diverses dimensions du burnout et la performance professionnelle n'a donc été que partiellement supportée. Enfin les deux dernières hypothèses prédisant des relations négatives entre, d'une part, le bien-être psychologique et les dimensions du burnout et, d'autre part, entre les dimensions du burnout et l'engagement organisationnel ont toutes les deux été vérifiées : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel diminué sont tous trois corrélés négativement au bien-être psychologique et à l'engagement organisationnel. La théorie de la conservation des ressources permet de donner sens à ces résultats puisque les individus épuisés émotionnellement, par définition, manquent des ressources nécessaires pour réduire leur épuisement émotionnel et/ou pour augmenter leur performance. Par conséquent, des comportements potentiellement coûteux pour l'entreprise tels que l'absentéisme, le retard ou la rotation sont plus fréquemment observés chez ces individus.

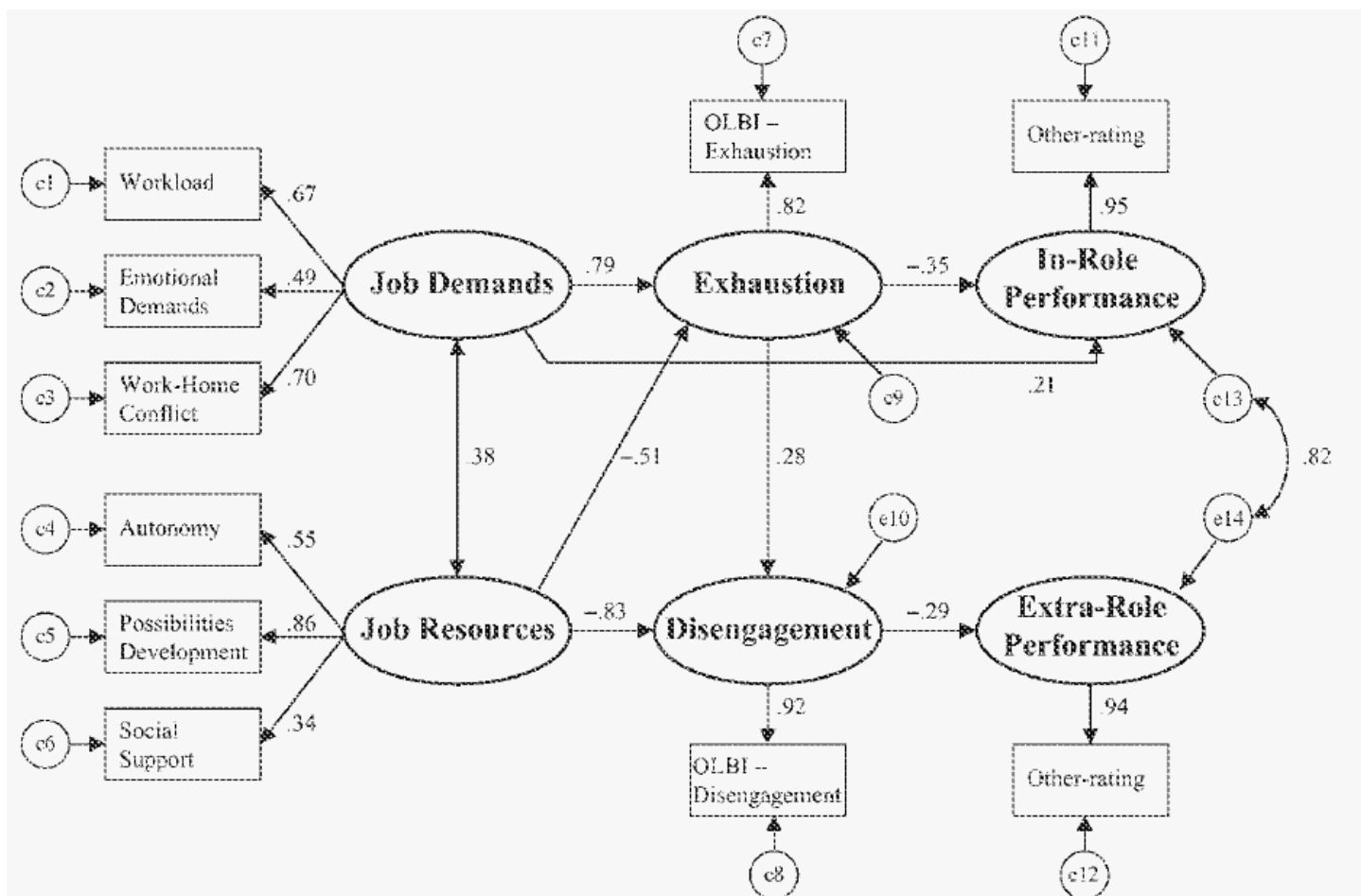
Sur base du modèle demandes-ressources, Bakker et ses collègues (2004) ont aussi étudié la relation existant entre les caractéristiques du travail, le burnout et la performance. Pour ce faire, une distinction a été opérée entre deux facettes de la performance d'un travailleur : la performance in-role et extra-role. La performance in-role renvoie aux résultats et aux comportements formellement attendus qui servent directement les objectifs de l'organisation. En somme, elle se rapporte aux activités strictement requises par le travail. Parallèlement à cela, les employés accomplissent des activités extra-role. Cette seconde notion de la performance concerne les comportements qui sont indispensables au fonctionnement effectif d'une organisation, sans nécessairement influencer directement la productivité cible d'une personne (Podsakoff & Mac Kenzie, 1994). Ces activités renforcent le caractère collectif de l'organisation via ces comportements de citoyenneté. L'entraide volontaire entre collègues pour alléger leurs (lourdes) charges de travail en est un exemple.

Les auteurs ont empiriquement conclu que les demandes permettent le mieux de prédire l'épuisement qui affecte la performance in-role. Les personnes dans un état d'épuisement auront tendance à diminuer leur effort, réduisant ainsi l'impact des demandes extérieures sur leur sentiment de fatigue. Des demandes élevées affecteront négativement la performance des employés. En effet, ceux-ci éprouvant des difficultés à allouer efficacement leur énergie devront déployer un effort plus important.

A l'inverse, la performance extra-role est liée davantage à la disponibilité des ressources au sein de l'organisation – particulièrement quand l'autonomie, le support social, et les possibilités pour le développement professionnel sont importants. En

réponse à la disponibilité de ressources, les employés éprouvent le désir de dépasser leur propre rôle et de s'impliquer dans des activités qui profitent à l'organisation dans son ensemble, conformément à une norme sociale de réciprocité. Le manque de ressources est le meilleur prédicteur de désengagement. Le désengagement, à son tour, est une variable dépendante qui a un impact sur la performance extra-rôle. Cela suggère que les employés qui sont désengagés limitent leurs comportements de citoyenneté organisationnelle, ripostant ainsi contre le manque de ressources.

Enfin, les résultats indiquent une relation positive entre les sentiments d'épuisement et le désengagement : les employés épuisés se distancient psychologiquement de leur travail. Les résultats de cette étude sont résumés dans le schéma ci-dessous :



Source : Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004)

Le modèle permet ainsi d'expliquer 8% de la performance à la fois in-role et extra-role, ce qui constitue un meilleur modèle que ceux utilisés dans les études précédentes. Il ressort qu'il n'existe pas une forte relation entre burnout et (de bas niveaux de) la performance réelle. Une explication avancée par les auteurs est que le burnout (ou un bien-être moindre) ne permet généralement pas de prédire correctement la performance au travail. La mesure de la performance est aussi discutée par les auteurs. Il faudrait comme le proposent Arvey et Murphy (1998)

évaluer de nombreuses activités organisationnelles en utilisant une grande variété de variables dépendantes pour augmenter la probabilité de prédire la performance. Contrairement à d'autres études, les ressources ne contrebalancent pas l'impact des demandes sur l'épuisement. Un manque de ressources disponibles a essentiellement un impact sur le désengagement des travailleurs mais l'effet sur l'épuisement est limité. Les auteurs en concluent donc que des demandes élevées couplées à un manque de ressources provoquent l'épuisement et le désengagement, les deux composantes du burnout.

Poursuivre la recherche portant sur la relation existant entre la performance et le burnout et sur l'établissement d'un lien entre cette relation et d'autres paramètres de performance de l'organisation (par exemple la satisfaction de la clientèle) permettra de mieux comprendre la complexité et l'importance de l'impact du burnout sur la performance des individus et des organisations.

2- Conséquences du bien-être psychologique sur la performance individuelle

Le lien entre le bien-être et la performance n'est pas un sujet récent puisque l'approche théorique du « happy-productive worker » a été élaborée par Staw en 1986. Cependant, il faut être vigilant lorsqu'on effectue une revue de la littérature concernant ce sujet. En effet, le bien-être a souvent été évalué en mesurant le niveau de satisfaction au travail (Staw, 1986). Or ces deux concepts sont clairement distincts. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1, le bien-être, selon les définitions de Cropanzano et Wright (1999, 2000), est un jugement subjectif et global tel qu'une personne expérimente des émotions positives en grande quantité et relativement peu d'émotions négatives. Selon ces auteurs, le « bonheur » est un concept affectif tandis que la satisfaction est un concept évaluatif. Il serait donc possible d'être heureux sans être satisfait de son travail. En effet, comme l'a montré la méta-analyse de Parker et al. (2003), la corrélation moyenne entre satisfaction et bien-être psychologique au travail ne dépasse pas .30, ce qui atteste de la relative indépendance de ces deux concepts.

Même si le bien-être psychologique est un concept bien distinct de la satisfaction, la manière de l'opérationnaliser reste ambiguë. La satisfaction au travail peu en effet faire partie de ces émotions positives constitutives du bonheur mais ne représente pas l'entièreté de ces émotions. La satisfaction a souvent été utilisée dans les recherches scientifiques comme un substitut du bien-être en raison de sa facilité de mesure et d'opérationnalisation. D'ailleurs, les résultats sur le lien entre satisfaction au travail et performance individuelle abondent et ont été bien récapitulés dans deux méta-analyses : celle Judge et ses collègues (2001) qui sur 312 échantillons incluant 54.417 répondants ont trouvé un coefficient de corrélation moyen de .30 entre ces deux variables et celle de Parker et al. (2003), déjà citée, qui a révélé une corrélation moyenne de .27. Dès lors, nous avons choisi dans ce chapitre de nous centrer sur les plus rares recherches évaluant le lien entre la performance et le bien-être psychologique, et non la satisfaction, au travail. De plus, il est important de signaler qu'une très grande majorité des recherches utilise les évaluations de supérieures

pour mesurer la performance. Cette mesure implique un biais. En effet, ce sont des individus qui évaluent la performance, avec leur jugement et non avec des données objectives.

Pour contrer ce biais, Wright et ses collègues ont été attentifs à recourir à des mesures plus robustes de performance dans leurs travaux. C'est pourquoi nous nous concentrerons sur leurs résultats. En effet, en 1993, Wright et Bonett ont développé une procédure d'évaluation de la performance prenant en compte quatre dimensions intitulées « work facilitation », « goal emphasis », « support » et « team building ». Ces dimensions ont été unanimement identifiées par un panel d'experts composé de trois superviseurs comme étant pertinentes pour évaluer la performance d'un échantillon composé d'employés de service du personnel. Cette mesure est plus élaborée qu'un simple item évalué par le supérieur mais reste néanmoins une appréciation subjective de la part du superviseur et n'est pas nécessairement transférable à d'autres échantillons que celui pour lequel elle a été développée.

A l'aide de cette mesure, Wright, Bonett et Sweeney (1993) ont mené une étude qui montre bien que, sous le terme « bien-être » peut se trouver différents concepts. En effet, ces auteurs ont étudié le lien entre la santé mentale et la performance au travail. Pour mesurer la santé mentale, ils ont utilisé le traditionnel Index of Psychological Well-Being, établi en 1970 par Hochstim et retravaillé par Berkman en 1971 (cités par Wright, Bonett & Sweeney, 1993). Cette mesure consiste en huit items sur les sentiments positifs et négatifs des individus. Ils ont pu démontrer une corrélation positive forte (coefficient de .48 et $p < .01$) entre la santé mentale et la performance au travail. En effet, trois des quatre dimensions de la performance au travail (« goal emphasis », « work facilitation » et « team building ») se sont avérées être positivement et significativement corrélées avec la santé mentale.

Un peu plus tard, Wright et Cropanzano (1997) ont publié les résultats d'une étude longitudinale sur 47 employés d'un service du personnel, principalement des hommes (74%) avec une moyenne d'âge de 39 ans et une moyenne d'années de service de 10.8 ans. Ils ont montré que le bien-être et la performance au travail étaient liés au temps 1 ($r = .29$) et au temps 2, deux ans plus tard ($r = .44$). Dans cette même recherche, les auteurs ont effectué des analyses complémentaires avec certaines variables démographiques comme le sexe, l'âge ou le nombre d'années de service. Les résultats prouvent qu'aucune de ces variables n'influencent le lien entre le bien-être au travail et la performance. Par contre, cette même performance n'était pas liée à la satisfaction au travail ce qui permet de supposer que le bien-être peut prédire la performance au travail, indépendamment du niveau de satisfaction de l'employé. Les analyses de régressions menées sur cette même base de données de 47 répondants et publiées en 2000 ont confirmé que le bien-être au travail prédit significativement la performance, bien davantage que la satisfaction au travail.

Plus récemment, en 2007, Wright, Cropanzano et Bonett ont cependant établi un lien direct entre la satisfaction et la performance au travail avec, comme modérateur, le bien-être psychologique. Cette étude, menée sur 109 employés, révèlent d'abord une corrélation simple de .43 entre le bien-être et la performance et de .36 entre la satisfaction et la performance. Elle met également en évidence l'effet modérateur supposé : si les employés sont très satisfaits de leur emploi mais que le niveau de

bien-être est faible, l'impact sur leur performance est moindre. Même si elles révèlent des relations complexes entre satisfaction, bien-être et performance au travail, ces deux études démontrent que la satisfaction au travail ne peut pas être totalement assimilée au concept de bien-être.

Utilisant un indicateur objectif de performance professionnelle, Staw, Sutton et Pelled (1994) ont analysé un ensemble de données longitudinales pour déterminer si le bien-être, mesuré ici à l'aide d'un item unique, pouvait prédire la performance professionnelle future. Leurs résultats montrent que le bien-être prédit significativement des changements positifs dans les évaluations de performance par le supérieur ($\beta=.31$) ainsi que dans le niveau de salaire atteint ($\beta=.05$) 18 mois plus tard. Staw et Barsade (1993) ont pour leur part mené une étude expérimentale sur des étudiants en utilisant des tests « in basket » pour mesurer la performance. Ils ont obtenu des résultats similaires, à savoir une corrélation de .20 entre le bien-être et la performance globale. Ces types de mesure de la performance sur base d'indicateurs objectifs sont plus impartiaux mais sont malheureusement rarement utilisés.

Ces recherches nous portent à conclure qu'il existe bien une corrélation positive et significative, variant entre .20 et .50, entre le bien-être et la performance au travail. L'approche théorique du travailleur heureux et productif semble donc fondée. Si différentes recherches n'ont pas donné de résultats significatifs, cela est sans doute dû à un souci d'opérationnalisation comme nous l'avons explicité dans l'introduction de cette section.

3- Conséquences du stress professionnel sur la performance organisationnelle

Le stress a des répercussions majeures sur la vie de l'entreprise, ne serait-ce que parce qu'il peut être à l'origine de conflits sociaux en son milieu. L'impact du stress sur la performance organisationnelle a été essentiellement examiné à travers les coûts qu'occasionne le stress, ces coûts affectant la performance financière de l'organisation. Hélas, en parcourant la littérature sur les coûts du stress au travail propres à chaque organisation, force est de constater que l'information scientifique permettant aux organisations d'évaluer quantitativement les coûts du stress en leur sein est restreinte. Or, la disponibilité de données scientifiques pourrait servir de base méthodologique aux entreprises afin d'évaluer avec un certain degré de précision leurs coûts du stress sur le lieu de travail. L'utilité que représenterait donc le développement d'un outil d'évaluation pouvant être personnalisé et que les entreprises pourraient s'approprier afin d'auto-évaluer leurs coûts est indéniable. Le stress constituerait de ce fait un vecteur de coût à prendre en considération dans les décisions de gestion qui seraient directement influencées par cette nouvelle information. En effet, une meilleure compréhension de la répartition des coûts du stress permettrait aux entreprises une prise de décision plus efficiente car faite sur une base mieux informée.

Même si cette section est consacrée aux coûts du stress estimés sous l'angle de l'entreprise, le stress au travail constitue aussi un enjeu social beaucoup plus large.

En effet, rappelons que les répercussions du stress professionnel pèsent lourd aussi au niveau macro-économique, via la couverture des indemnités et les dépenses de soins de santé. Il ne faut pas non plus perdre de vue que le plus lourd tribut, tant économique que social, est supporté par la personne stressée. Ce coût se traduira par une perte de salaire, une souffrance humaine (point de vue social) et des frais en soins médicaux (point de vue économique). En effet, les symptômes du stress peuvent s'exprimer de différentes manières : anxiété, insomnie et, dans les cas les plus graves, peuvent aller jusqu'à la dépression. Les recherches scientifiques convergent sur le constat que le stress professionnel est la cause de pathologies telles que les troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires, dépressions, ... De façon moins visible, il arrive que le stress se dissimule derrière des symptômes tels que les maux de dos, les palpitations, les pertes de mémoire ou d'intérêt et les troubles du sommeil qui se développent insidieusement pendant des années et qui constituent autant de signaux de stress.

Soulignons qu'estimer le coût du stress pour une organisation est une entreprise particulièrement complexe en raison de la multiplicité des processus et niveaux affectés et du caractère confidentiel de certaines données. La démarche incontournable consiste donc à dresser une liste des catégories de coût susceptibles d'être liées au stress au travail puis à en estimer le montant. A titre d'exemple, une conséquence visible et quantifiable du stress est l'existence de maladies provoquées par celui-ci, engendrant un absentéisme le plus souvent de longue durée. Cependant, le caractère confidentiel des maladies est une difficulté supplémentaire à surmonter pour les répertorier. Enfin, une difficulté supplémentaire résulte du fait que le stress peut être lié à des problèmes personnels, indépendants du travail lui-même et qu'il est donc difficile d'en distinguer précisément la source.

En parcourant les articles scientifiques sur le sujet, une observation est que l'évaluation économique du stress professionnel repose majoritairement sur des données d'absentéisme. D'après une enquête de 1999 faite par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail dans les 15 Etats membres, 50 à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues seraient imputables directement ou indirectement au stress professionnel. Il convient néanmoins de rester prudent par rapport à ces estimations car la plupart des responsables RH et des médecins du travail s'accordent pour dire que l'absentéisme ne reprend qu'une infime proportion des coûts totaux réels du stress au travail qui, eux, sont constitués de plusieurs catégories de coûts : coûts économiques et non-économiques, fixes et variables, directs et indirects, internes et externes.

La première étape pour y parvenir consiste à identifier les inducteurs de coût. Une fois la difficulté de dresser une liste exhaustive des indicateurs de coût du stress surmontée vient la deuxième étape qui consiste en la quantification économique des facteurs repris dans la liste. L'évaluation économique des indicateurs de coût ne peut se faire que sous deux conditions : l'observabilité et la mesurabilité. Certains facteurs sont difficilement mesurables, c'est pourquoi ils ne sont pas retenus dans la majorité des cas. Ce problème se pose notamment quand il s'agit de calculer l'évaluation économique d'une baisse de productivité. Tout d'abord, celle-ci doit pouvoir être objectivement mesurée, ce qui est loin d'être simple pour les professions où la charge de travail peut varier de façon journalière ou hebdomadaire. Il y a un risque d'attribuer la baisse de productivité aux variations de la charge de travail. Plusieurs

auteurs ont, sur base d'une revue de littérature et/ou d'enquêtes de terrain auprès d'un échantillon d'entreprises, proposé une grille d'identification et de comptabilisation des coûts du stress (p.ex. Brun & Lamarche, 2006). Ces méthodes de calcul supposent que les entreprises disposent de données rarement disponibles et particulièrement difficiles à collecter, telles que la prévalence de détresse psychologique parmi les travailleurs, la baisse de productivité liée au présentisme ou encore les effets préjudiciables de l'absentéisme sur le fonctionnement des équipes de travail.

1. La formule de coût du stress de Tangri

A notre connaissance, seul Ravi Tangri (2003) fait figure de pionnier dans ce domaine en proposant une formule concrète et universelle de calcul des coûts du stress. Il a en effet développé une méthode de calcul permettant à toute organisation d'évaluer ce que lui coûte le stress professionnel, en ne retenant dans sa formule que les postes de coût réellement quantifiables à partir des données collectées au sein de l'organisation. Cette formule permet aussi d'estimer les gains à attendre, notamment en termes de durée de maladie, d'une politique de réduction du stress professionnel.

En s'appuyant sur diverses estimations des coûts du stress publiées dans la littérature scientifique et dans les rapports de recherche, essentiellement nord-américains, publiées sur le sujet, Tangri a retenu pour chaque poste de coûts la borne inférieure des estimations prises en compte. Sa formule, présentée ci-dessous, permet donc une estimation minimaliste des coûts du stress.

Le coût total du stress dans une entreprise est égale à :

- = 19% des coûts d'absentéisme,
- + 40% des coûts de roulement du personnel, comprenant les coûts de cessation de l'emploi, les coûts entraînés par le poste vacant, les coûts relatifs au recrutement, les coûts de formation et les pertes financières générales
- + 30% des coûts d'incapacités de travail de long et de court terme,
- + 55% des coûts du programme d'aide aux employés,
- + 60% du coût total des accidents de travail,
- + 10% des coûts médicamenteux totaux dans les entreprises qui offrent des plans santé incluant le paiement/remboursement des médicaments)
- + les coûts totaux des demandes d'indemnisation des travailleurs et des poursuites judiciaires.

La limite majeure, mais difficilement surmontable, de la formule proposée par Tangri est d'écarter les indicateurs de coût suivants en raison de l'absence de recherches valables permettant de les estimer :

- la baisse de productivité lorsque l'employé est au travail (présentisme),
- les coûts relatifs à la violence sur le lieu de travail, incluant l'intimidation, le harcèlement sexuel et le harcèlement ethnique/racial,
- l'absentéisme lié aux maladies causées par le stress (maladie cardiovasculaire)
- les coûts des médicaments pour des maladies causées par le stress (comme par exemple les maladies cardiovasculaires).

2. Autres études sur les coûts de stress

Les recherches de Hoel, Sparks & Cooper (2001) concluent à l'importance d'englober dans l'estimation du coût du stress les sept indicateurs suivants : l'absence pour maladie, la retraite anticipée, les coûts de remplacement associés au roulement du personnel englobant les coûts de recrutement, de formation et de développement, les coûts des griefs, des litiges et des indemnités, les équipements endommagés et la baisse de productivité en raison des accidents et des erreurs, la baisse de la performance et la perte de réputation de l'image corporative. Un point commun entre la méthode de Tangri et la proposition de Hoel, Sparks et Cooper est l'estimation du coût du stress par la borne inférieure en excluant certains facteurs de coût négligeables. Dans les deux cas, les coûts du stress sont sous-estimés pour l'organisation en raison du manque ou de l'absence de données concernant certains impacts et leur quantification.

Kalia (2002) pour sa part propose de prendre en compte l'absentéisme, les demandes d'indemnisation, les litiges et les griefs, les accidents, les erreurs humaines, les problèmes conflictuels et interpersonnels, la violence, les problèmes relatifs au service à la clientèle, la résistance au changement, les problèmes de qualité et enfin, la perte de capital intellectuel dans le calcul des impacts économiques du stress professionnel dans une entreprise.

Un point commun à ces quelques approches est la non-limitation à la seule prise en compte du facteur d'absentéisme pour évaluer les conséquences économiques du stress sur la santé. Hoel et al. (2001) font explicitement référence à la baisse de performance et de la productivité. Il en est de même chez Tangri même si ce dernier ne parvient pas à quantifier ces coûts dits de « présentéisme ».

3. Les coûts de présentéisme

Hemp (2004) définit le phénomène de présentéisme par le fait d'être au travail mais ne pas donner son plein rendement en raison de problèmes de santé. Parmi les conséquences du stress d'origine professionnelle, l'absentéisme ne représenterait que la partie visible de l'iceberg. Le présentéisme en constituerait la partie immergée. En effet, Hemp soutient que le phénomène de présentéisme aurait un impact beaucoup plus important sur la performance financière de l'entreprise que l'absentéisme, via les coûts supportés par celle-ci. Ainsi une étude datant de 2003 rapporte des résultats pour le moins inquiétants : l'absentéisme pour cause de troubles d'ordre psychologique touche 2 à 3% d'individus tandis que 40% de ceux présents sur le lieu de travail présentent des signes de détresse psychologique élevée (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003). Encore faut-il prouver que le présentéisme affecte la performance de l'organisation. L'organisation *Bank One* a ainsi fait l'objet d'une étude menée par Hemp (2004). Les résultats montrent que la baisse de productivité en raison d'un problème de santé (présentéisme) atteindrait 33%. Sur base des résultats d'une autre étude pilote, Hemp (2004) évalue la baisse de productivité moyenne au travail associée à la dépression et la quantifie à hauteur de 7,6%.

Stewart et al. (2003) ont mené une étude visant à évaluer les heures de production perdues au travail (incluant absentéisme et présentéisme) en faisant une distinction entre les individus présentant une dépression et ceux ne présentant pas de dépression. Les employés souffrant d'une dépression rapportent en moyenne un nombre supérieur d'heures de productivité perdues associées à leur état de santé. Un autre résultat intéressant est que, d'une manière générale, sur l'ensemble des heures de production perdues chez les travailleurs atteints d'une dépression, une grande partie est associée au présentéisme, soit 82,1%. Ce dernier chiffre souligne la nécessité de tenir compte du phénomène de présentéisme lorsqu'on procède à une évaluation des coûts du stress et son impact sur la performance financière des entreprises. Finalement, deux études rapportées par Hemp (2004) indiquent que l'absence des travailleurs associée à la dépression et à la douleur entraîne des pertes de productivité trois fois moins importantes que les pertes de productivité au travail relatives à ces mêmes conditions de santé.

D'un point de vue méthodologique, notons que seuls des questionnaires auto-rapportés complétés par les travailleurs eux-mêmes permettent de procéder à une estimation des coûts du présentéisme, ce qui rend ces méthodes assez fastidieuses à utiliser par les entreprises. Deux outils disponibles à cet effet sont la Stanford Presenteeism Scale développée par Koopman et le Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) mis au point par l'Organisation Mondiale de la Santé (Brun & Lamarche, 1996).

Que retenir de ces quelques considérations quant aux effets du stress sur la performance organisationnelle ? D'une part, des méthodologies de plus en plus complètes et robustes sont en cours de développement pour permettre aux entreprises de procéder à une estimation, minimaliste mais dûment documentée, des coûts engendrés par un niveau de stress élevé au sein de leurs travailleurs. Ces estimations peuvent à terme être mises en rapport avec le coût des programmes d'amélioration du bien-être des travailleurs et fonder des décisions managériales sur un calcul coûts-bénéfices purement économique probablement plus convaincant que les considérations morales, les effets d'image ou les contraintes légales qui aujourd'hui amènent les employeurs à investir dans de tels programmes.

D'autre part, il nous faut aussi reconnaître avec un certain désespoir que nous n'avons trouvé aucune évidence empirique scientifiquement solide permettant de conclure à une quelconque relation, positive ou négative, entre le degré de bien-être et la performance organisationnelle. Comme le soulignent Vanhala et Tuomi (2006), quatre hypothèses alternatives restent à cet égard plausibles :

- a- Une bonne performance organisationnelle peut être source de bien-être pour les employés : les entreprises performantes peuvent en effet investir leurs ressources excédentaires dans le bien-être des employés.
- b- Une bonne performance financière peut être le résultat d'une réduction des effectifs et d'une intensification du travail, allant donc de paire avec une détérioration du bien-être au travail.
- c- Il est aussi plausible que le bien-être au travail, en réduisant les coûts du stress professionnel et en donnant lieu à une meilleure productivité individuelle, contribue à accroître la performance organisationnelle.

- d- Il se peut enfin que le bien-être au travail des salariées et la performance de l'organisation soient deux variables non corrélées de façon significative.

Un enjeu scientifique de taille consiste donc à tester, à l'aide de dispositifs longitudinaux appropriés, l'hypothèse selon laquelle le bien-être au travail des employés, approché en termes de stress, a un impact positif sur la performance organisationnelle.

4. Conséquences du bien-être psychologique sur la performance organisationnelle

Si la relation entre bien-être psychologique ou, du moins, satisfaction au travail et performance individuelle a fait l'objet de très nombreux travaux au point de permettre aujourd'hui des résultats méta-analytiques très convergents, il n'en va pas de même de la relation entre ces variables et les indicateurs de performance organisationnelle. Plusieurs travaux suggèrent toutefois que les attitudes des employés, en particulier la satisfaction au travail, agrégées à l'échelle d'une organisation ou d'un département sont corrélées significativement à la satisfaction des clients, au taux de turnover, voire à certains résultats financiers (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). L'étude la plus impressionnante menée sur le sujet est celle de Harter, Schmidt et Hayes (2002). Dans cette section, nous nous concentrerons sur ces résultats-là qui sont particulièrement illustratifs.

En effet, cette étude s'appuie sur les données collectées auprès 198.514 répondants interrogés dans 7.939 Business Units appartenant à 36 compagnies différentes par l'institut de sondage Gallup, Harter et al. (2002). Outre une mesure de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel, les auteurs disposaient pour la majorité des B.U. des variables dépendantes suivantes : loyauté et satisfaction des clients, productivité, profit et turnover du personnel. Ces variables dépendantes ont d'abord été traitées séparément puis combinées pour former un indice composite de performance. Les corrélations vraies (càd corrigées en fonction des erreurs de mesure estimées) entre satisfaction et engagement et les 4 indicateurs de performance sont toutes relativement élevées, variant de .15 (entre satisfaction et profit) à -.36 (entre satisfaction et turnover). C'est avec le turnover et la satisfaction/loyauté des clients qu'elles sont les plus élevées, dépassant le seuil de .30. Les corrélations brutes entre satisfaction et engagement, d'une part, et l'indice composite de performance sont chacune de .22. Ces corrélations atteignent respectivement .37 et .38 lorsqu'elles sont corrigées pour tenir compte des erreurs de mesure des variables indépendantes et dépendantes. La taille de ces effets est particulièrement impressionnante et confirme le bien-fondé d'investir dans la satisfaction et l'engagement de ses employés.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre consacré à l'exploration du lien entre bien-être au travail et performance individuelle et organisationnelle, plusieurs constats s'imposent.

D'abord, il paraît acquis que le bien-être affecte significativement et favorablement la performance individuelle au travail. Les divers travaux présentés ainsi que les résultats des méta-analyses consultées confirment cet effet global, que la performance soit évaluée par des indicateurs objectifs ou par des perceptions subjectives. Cet effet est démontré tant dans les études abordant le bien-être sous l'angle de la satisfaction au travail ou du bien-être psychologique que dans celles qui se centrent sur les effets de l'épuisement découlant d'un stress élevé et prolongé. Deux questions de recherche restent néanmoins à traiter.

Primo, certaines composantes du bien-être sont-elles plus décisives que d'autres dans l'explication de la performance et seraient dès lors plus importantes à suivre par le management d'une entreprise ? Faute de travaux testant simultanément plusieurs conceptions et approches du bien-être, il est très difficile aujourd'hui de répondre à cette question. Secundo, quelques travaux laissent suggérer que les effets du bien-être et les mécanismes explicatifs varient selon que l'on prenne en considération la performance "intra-role", dans les tâches et activités attribuées au travail, ou la performance "extra-role" qui fait référence à l'ensemble des comportements d'altruisme et de citoyenneté nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation sans être requis par la description de fonction. Cette distinction est importante car il est probable que ces deux registres de comportements professionnels affectent différemment aussi la performance globale de l'organisation

Un deuxième constat à l'issue de ce chapitre a trait à la rareté et à un certain réductionnisme des travaux ayant investigué la relation entre bien-être des travailleurs et performance organisationnelle. En particulier, les effets organisationnels du stress professionnel ont essentiellement été analysés sous l'angle des coûts à l'aide de méthodologies qui sont inappropriées pour prendre en compte certains "coûts cachés", tels que la baisse de productivité, et pour tenir compte des multiples dimensions de la performance organisationnelle, telles que la satisfaction des clients ou l'attractivité sur le marché de l'emploi.

En conséquence, les deux hypothèses méritent de retenir l'attention des chercheurs à l'avenir.

H2: Le bien-être au travail, tant dans sa composante satisfaction au travail et bien-être psychologique que dans sa composante stress professionnel, a un effet sur la performance in-role et extra-role de l'individu.

H3 : Le degré général bien-être des salariés, tant dans sa composante satisfaction au travail et bien-être psychologique que dans sa composante stress professionnel, affecte significativement la performance organisationnelle.

Le chapitre suivant nous permettra de revenir sur cette dernière hypothèse.

CHAPITRE 4

Contribution des pratiques de management à la performance organisationnelle

La question de la contribution des pratiques de GRH à la performance de l'organisation, bien que particulièrement compliquée à traiter, concentre aujourd'hui l'attention des professionnels et des chercheurs en gestion des ressources humaines. Il s'agit en effet de soumettre au test de la réalité empirique le discours managérial ambiant qui revendique le rôle stratégique de la GRH dans la réussite d'une entreprise et de prouver, définitivement, la valeur ajoutée que les investissements dans les opérations et services de GRH apportent à l'efficacité de l'entreprise (Carter & Robinson, 2000). Alors que les RH ont traditionnellement été considérées comme un coût à minimiser, il importe aujourd'hui de montrer qu'elles peuvent aussi être une source de profit à développer (Becker & Huselid, 2003).

Dans les pratiques professionnelles, la méthodologie des « balanced scorecards » développées par Kaplan et Norton (2001) se diffuse avec pour ambition de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en objectifs et mesures (indicateurs) rassemblés dans un tableau de bord de l'entreprise. L'idée de base est de pouvoir anticiper et piloter les performances de l'entreprise en se centrant sur des indicateurs qui déterminent la performance financière future de l'entreprise et qui permettent dès lors d'être plus proactif dans les régulations à mettre en œuvre. Outre les indicateurs financiers, l'outil intègre donc aussi des indicateurs au niveau « client », des indicateurs en matière de processus internes de gestion et des indicateurs sur la capacité d'apprentissage de l'organisation. La dimension d'apprentissage de l'organisation reflète l'idée qu'une fois la stratégie définie, il faut encore définir « *les capacités et compétences des employés, la technologie et le climat d'entreprise nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie* » (Kaplan & Norton, 2003, p.2001) qui assureront le maintien de la performance économique et financière à long terme.

Constatant l'insuffisance des indicateurs de masse salariale, d'absentéisme et de turnover du personnel pour appréhender cette dernière dimension, les professionnels des ressources humaines ont été amenés à définir plus précisément des indicateurs

pertinents à suivre et à construire leur propres tableaux de bord sociaux (Huselid, Becker & Beatty, 2005). Ces tableaux de bord se centrent sur trois catégories d'indicateurs, s'enchaînant selon des liens de cause à effet. Ces trois catégories ont trait, successivement, 1° à la stratégie et aux pratiques de GRH mises en œuvre, 2° aux comportements et attitudes des employés et au climat organisationnel ambiant et 3° aux indicateurs commerciaux, d'efficience des processus et, in fine, aux indicateurs comptables supposés être influencés par les attitudes et comportements des employés. La mise en œuvre d'une telle méthodologie, bien qu'encore rare dans les départements RH, doit permettre d'évaluer non pas le coût des pratiques RH mais bien leur impact sur la performance de l'entreprise.

Le monde scientifique aussi s'est préoccupé d'analyser la contribution des pratiques de management des ressources humaines à la performance de l'entreprise. Depuis l'étude pionnière de Huselid (1995), les recherches se multiplient sur le lien entre les « best HR practices » ou les « High Performance Work Practices » et des indicateurs perçus ou objectifs de réussite de l'organisation (Huselid et al., 1997, Guthie et al. 2004, Wright et al. 2005). S'inspirant de la logique des « balanced scorecards », ces travaux conçoivent la performance organisationnelle comme étant multi-dimensionnelle et retiennent généralement des indicateurs multiples, appartenant aux quatre catégories suivantes : 1) les indicateurs de performance de la fonction RH, classiquement les taux d'absentéisme et de turnover du personnel, 2) les indicateurs de performance commerciale, tels que la satisfaction et la fidélité de la clientèle ou encore la croissance des parts de marché, 3) les indicateurs de performance opérationnelle faisant référence à la rapidité ou au rendement des processus internes, et 4) les classiques ratios comptables et financiers.

Avant de passer en revue quelques-uns de ces travaux, précisons que quatre approches coexistent concernant l'agencement des pratiques RH susceptibles d'affecter la performance organisationnelle (Wall & Wood, 2005) :

- 1- *l'approche additive* : cette approche, universaliste, considère qu'il existe des pratiques RH qui sont en soi plus performantes que d'autres et dont les effets s'additionnent pour influencer positivement les résultats organisationnels.
- 2- *la cohérence interne (« internal fit »)* : plus que les pratiques de GRH considérées isolément, c'est l'agencement cohérent des pratiques entre elles, leur synergie qui détermine leur efficacité. Plusieurs configurations différentes de pratiques RH cohérentes peuvent donc être efficaces.
- 3- *l'adéquation organisationnelle (« organizational fit »)* : dans cette approche contingente, c'est la cohérence entre les pratiques RH et les modes d'organisation du travail et de structuration de l'entreprise qui est décisive en matière de performance organisationnelle.
- 4- *l'adéquation stratégique (« strategic fit »)* : cette approche postule que les pratiques RH doivent avant tout être alignées sur la stratégie de l'entreprise pour donner leur plein rendement.

Dans la suite de ce chapitre, nous passerons d'abord en revues quelques études examinant la relation entre pratiques de GRH et performance organisationnelle avant

de nous attarder sur les quelques rares travaux ayant testé le rôle médiateur des attitudes et réactions des salariés dans cette relation. Ces derniers travaux sont en effet ceux qui nous éclairent le plus quant à la problématique au cœur de ce projet.

1- Relations entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle

Les pratiques RH ont-elles vraiment un impact sur la santé financière d'une société ou ne sont-elles que des mesures sociales permettant au mieux à l'entreprise de présenter une bonne image d'elle-même ? Quelle est l'importance de ce capital humain présenté aujourd'hui comme un avantage compétitif essentiel ? Est-il vraiment vital pour une entreprise d'investir dans ce capital ? Il semble aujourd'hui logique de considérer qu'une meilleure mise en œuvre des ressources humaines au sein d'une organisation mène celle-ci à de meilleures performances financières.

Dans un premier temps, les évidences collectées n'étaient pas cette thèse. En effet, dans les années 1980, de nombreux chercheurs examinèrent les corrélations entre les investissements des firmes en gestion du capital humain et leurs performances financières. Leurs résultats menèrent à la conclusion qu'il n'existait aucune corrélation entre ces éléments. A la même époque cependant, une première étude, appelée OASIS, montra qu'il existait des liens entre certaines pratiques RH et les résultats des hôtels analysés. Deux enquêtes de grande portée réalisées dans la foulée par Ulrich, Yeung, Brockbank et Lake en 1995 montrèrent que l'alignement des pratiques RH avec la stratégie pouvait avoir, quant à elle, un impact non négligeable sur la performance des entreprises.

Dans les années 90, les recherches se succédèrent, tentant de trouver les liens en certaines pratiques RH au sein d'entreprises ou de secteurs particuliers et leur impact sur les résultats financiers. Dans cette lignée, une étude publiée en 1995 par M. Huselid analysa les liens entre les pratiques RH de 968 grosses firmes cotées et leurs performances organisationnelles. Huselid tentait de tester l'efficacité de ce qui fut appelé les « High Performance Work Practices », à savoir un ensemble coordonné de 13 pratiques relatives au recrutement et aux procédures de sélection, à la gestion des salaires et des performances, à la mobilisation des employés et aux formations. L'hypothèse était qu'un système misant sur des pratiques progressistes et coordonnées pouvait améliorer les connaissances, compétences et capacités d'une entreprise et potentiellement augmenter la motivation des employés, réduire les déchets de production et éviter les départs volontaires des bons employés. Ses résultats confirmèrent cette hypothèse en montrant qu'une déviation standard de 25% des performances des RH avait un impact de 7% sur le turnover et de 16% sur la productivité. L'impact des HPWPs se manifestait aussi en termes de ventes, de profits et de valeur de l'action.

Dans une étude longitudinale menée dans des entreprises manufacturières anglaises, Patterson et ses collègues (1997) démontrèrent qu'un climat organisationnel bénéfique au bien-être des employés était associé à des pratiques

de GRH plus progressistes et avait, via ces pratiques, une influence significative et positive sur plusieurs indicateurs de productivité mesurés avant et après la mesure de climat. Ils ont également démontré que les pratiques RH jouaient un rôle plus important dans l'amélioration des performances que les investissements financiers, la R&D et d'autres facteurs généraux.

Guest (2002) va plus loin dans son analyse des pratiques RH et définit sur base des travaux de Huselid (1995) trois modèles par lesquels les pratiques RH pourraient influencer la performance de l'entreprise : le « high performance work system » décrit précédemment et prenant en compte la sélection, la formation et la gestion des salaires, le « high commitment model » se basant sur la culture de l'entreprise et sur le fait que les employés agissent en accord avec cette culture et, enfin, le « strategic model » qui prend en compte la stratégie de l'entreprise et l'alignement entre celle-ci et la politique de ressources humaines. Ces modèles sont théoriques et n'ont pas fait l'objet d'une étude empirique. Néanmoins, ils formalisent clairement l'hypothèse selon laquelle la relation positive observée entre les pratiques RH et la performance dépend, en partie, de la manière dont les travailleurs répondent (positivement) à ces pratiques. Guest (2002) insiste sur le fait que le travailleur a un rôle à jouer et doit être intégré dans la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. En particulier, il considère que si on pouvait prouver que les pratiques RH sont associées en même temps au bien-être des employés et à une meilleure performance, cela permettrait de faire progresser la théorie du « happy-productive worker » de Staw (1986).

Wright et collègues (2003, 2005) ont mené une étude empirique longitudinale (deux ans) sur 45 business units d'une grande entreprise alimentaire. Leur questionnaire prenait en compte quatre domaines d'activité RH explicités ci-dessous :

- la sélection : les candidats ont des entretiens structurés et doivent passer des tests formels avant d'être engagés, les employés qualifiés ont l'opportunité d'être promus ;
- la formation : le nombre d'heures de formations par an ;
- les évaluations de performances et récompenses : les performances sont évaluées de manière formelle, au moins une fois par an, le salaire est lié à la performance, des bonus peuvent être gagnés ;
- la participation : les employés peuvent participer à des projets d'amélioration de la qualité, de résolutions de problèmes et les employés ont un service de réclamations juste et raisonnable.

La performance a été mesurée à l'aide de six indicateurs :

- « worker compensation » qui équivaut aux dépenses salariales divisées par les ventes;
- « quality » qui équivaut aux nombres de pièces défectueuses par carton de production ;
- « shrinkage » qui correspond à un pourcentage de pièces perdues pour différentes raisons ;
- « productivity » calculé en divisant les dépenses liées aux employés par le nombre de pièces fabriquées ;

- « operating expenses » qui correspond au pourcentage de dépenses par rapport aux ventes ;
- « profitability » qui correspond au profit avant impôts.

Le détail de ces indicateurs nous permet de mettre l'accent sur le fait qu'ils sont très objectifs et qu'ils permettent d'analyser la performance sur différents angles : un angle opérationnel et un angle financier. Les résultats de cette recherche ont permis d'établir des corrélations positives et significatives entre les pratiques RH et la plupart des indicateurs de performance. De plus, ces corrélations varient peu en fonction du temps.

Plus récemment, Carrière et Barrett (2005) ont tenté de vérifier dans quelle mesure les pratiques de GRH prédisaient la performance organisationnelle dans les firmes à capital humain élevé. Leur enquête, conduite dans 175 firmes canadiennes, a mené à la conclusion que l'index configurationnel (complémentarité des pratiques de GRH) prédit significativement la performance organisationnelle, et cela en sus de la part de variance déjà prédite par un index de contingence (adaptation des pratiques de GRH à la stratégie globale de la firme). De plus, il semblerait que des pratiques RH cohérentes soient efficaces quel que soit le contexte et le style d'employés. La même année, une équipe belge (Faems, Sels, De Winne, Maes, 2005) publiait les résultats d'une enquête menée auprès de 416 petites et moyennes entreprises, de moins de 100 employés. Six domaines d'activités RH étaient pris en compte : la sélection, la formation, la gestion des carrières, la rétribution, la gestion des performances et la participation des employés. L'étude analysait les effets de ces pratiques sur 6 indicateurs de performance économique : la productivité par employé, le turnover volontaire, le ratio entre les coûts de personnel et le profit ainsi que la profitabilité, la solvabilité et la liquidité financières de l'entreprise. Leurs résultats démontrent que plus les entreprises mettent en place et développent des pratiques de gestion des RH dans ces six domaines, meilleurs sont la productivité par employé et le taux de rétention du personnel. Néanmoins, ces effets positifs ne se répercutent que très faiblement dans les résultats financiers de l'entreprise.

Enfin, en Finlande, Vanhala et Tuomi (2006) ont mené pendant quatre années une belle étude longitudinale basée sur deux types de données empiriques collectées en différentes phases auprès de deux groupes cibles :

- des données au niveau de l'organisation, constituées par enquête auprès du management de 91 entreprises
- des données de niveau individuel constituées des réponses 1389 employés travaillant au sein de ces mêmes compagnies.

Les pratiques RH ont été évaluées par le management grâce à sept dimensions : « Formality of Human Resource Management », « Recruitment policy », « Employee development », « Motivation and reward », « Employment flexibility », « Team working and participation » et enfin « Communication ». Quant à la performance de l'entreprise, elle a été mesurée au moyen de cinq indicateurs : la marge brute, l'évaluation de la performance de l'entreprise par le manager, ainsi qu'au moyen de trois échelles comparant la performance de l'entreprise avec d'autres compagnies dans le même secteur d'activité, à savoir la compétitivité (marketing, croissance des ventes, profitabilité et part de marché), la satisfaction du client (satisfaction du client,

qualité des produits et services offerts) et la capacité d’obtenir des employés engagés (coopération entre l’employeur et les employés, capacité d’avoir les employés clés engagés et capacité d’avoir les employés clés satisfaits).

Les résultats des analyses de régressions montrent que cinq pratiques RH en particulier peuvent prédire certaines mesures de performance de l’entreprise. Le tableau ci-après nous illustre ces résultats.

HRM – performance: Linear regression models for performance indicators, 1999

HR practices (1997)	Mean N=91	sd	Gross margin β	Managers' evaluation of econ. perform β	Competi- tiveness β	Customer satisfact. β	Ability to get employees committed β
Formality of HRM							
Written HR strategy (0=No, 1=Yes)	0.33	.47	-	-	.307*	-	-
Written job descriptions (0-1)	0.66	.48	-	-	-	-	-
Systematic absence registration (0-1)	0.56	.50	-	.446***	-	-	-
Separate health & safety program (0-1)	0.46	.50	-	-	-	-	-
Recruitment policy							
Priority of internal recruitment (1-3)	2.31	.88	-	-	-	-	-
Stringency of recruitment (1-3)	2.10	.70	-	-	-	-	-
Employee development							
Level of participation in training (1-3)	2.05	.91	-	-	-	-	-
Investments in training (1-3)	1.82	.74	.353*	.308*	-	-	-
Opportunities to develop oneself (1-3)	2.41	.63	-	-	-	-	-
Motivating & rewarding							
Motivating of employees (1-3)	2.71	.54	-	-	-	-	-
Performance-related pay (1-3)	1.68	.82	-	-	-	-	-
Employment flexibility							
Flexible working hours (0-2)	0.99	.58	-	-	-	-.363*	-
Atypical employment relations (0-2)	0.92	.69	-	-	-	-	-
Teamworking & participation							
Teamworking (1-3)	2.30	.77	-	-	-	-	.310*
Participation (1-3)	2.70	.51	-	-	-	-	-
Communication							
Communication (1-3)	2.51	.67	-	-	.314*	.442**	.361**
R ²			.125	.304	.264	.264	.293
Adjusted R ²			.099	.209	.231	.227	.256
F			4.841*	9.616***	7.908***	7.175**	8.071***

p<0.05*, p<0.01** and p<0.001***
- Beta coefficient not significant

Source : Vanhala & Tuomi (2006).Management Revue, 17 (3), p.245.

A l’heure actuelle, et suite à ces nombreuses enquêtes, la communauté scientifique estime que les liens entre les investissements dans les pratiques RH et les résultats des firmes sont pour partie fondés, même s’ils restent à confirmer par des études aux méthodologies encore plus robustes (Wall & Wood, 2005). Reste la question du comment. Par quel(s) biais les mesures et les investissements dans le capital humain influent-ils sur la performance de l’entreprise ?

2- Rôle des réactions individuelles dans la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle

Suivant l'hypothèse formulée par Guest en 2002, quelques travaux ont tenté d'examiner si la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle pouvait être médiatisée par les comportements productifs adoptés par les employés en réaction à ces pratiques RH. Soulignons que les dispositifs de recherche nécessaires pour tester une telle question sont particulièrement complexes parce qu'ils requièrent un échantillonnage, une collecte et une analyse des données à deux niveaux : celui des organisations, généralement représentées par le management, et celui des employés composant l'organisation. Ces recherches sont par conséquent encore fort rares et impliquent des échantillons de taille très élevée. Nous nous attarderons ici sur trois de ces études.

Une première étude, relativement modeste, est celle de Lambooj, Sanders, Koster et Zwijs (2006) conduite aux Pays-Bas. Une première hypothèse de cette étude est que la cohérence interne des pratiques de GRH (internal fit) et l'alignement stratégique de ces pratiques sur la politique de l'entreprise (strategic fit) affectent favorablement les comportements de coopération des employés avec leurs collègues et avec leur supérieur hiérarchique. A leur tour, ces comportements coopératifs sont supposés être des facteurs de performance non-financière et financière de l'organisation. Ces hypothèses ont été testées sur un échantillon de 723 employés dans 10 organisations. Les résultats obtenus sont très mitigés dans la mesure où ils ne démontrent aucun effet des pratiques RH sur les comportements coopératifs des employés. Ces comportements coopératifs ont par contre un effet significatif sur les indicateurs non-financiers de performance, à savoir le turnover et les absences pour maladies, mais non sur le profit de l'organisation. La faiblesse de ces résultats peut néanmoins être attribuée à plusieurs lacunes méthodologiques de cette étude.

Une seconde étude, nettement plus robuste, menée elle aussi aux Pays-Bas, est celle de Van Veldhoven (2005). Cette recherche avait pour objectif général d'examiner les relations entre la perception des pratiques RH et du climat de travail par les employées, les symptômes de tension et de stress rapportés par ces mêmes employés et un indice de productivité organisationnelle. En particulier, les deux hypothèses alternatives suivantes étaient testées dans une étude longitudinale menée au sein de 223 Business Units (18.142 répondants) d'une entreprise du secteur des services financiers:

- causalité normale : l'évaluation positive des pratiques RH, un climat de travail positif, et un faible taux de stress lié au travail (l'année a) pourraient prédire une bonne performance financière au sein de l'entreprise (l'année a+1)
- causalité inverse : la performance financière élevée de l'entreprise (l'année a-1) pourrait prédire l'évaluation positive des pratiques RH et du climat de travail ainsi qu'un faible taux de stress lié au travail (l'année a).

Notons que les variables relatives à l'environnement de travail et au stress des travailleurs ont été mesurées à l'aide de l'instrument Vécu du Travail mis au point par Van Veldhoven et Meijman (1994) et déjà largement utilisé à la DiRACT. Les résultats mettent en avant des corrélations significatives tant dans un sens de causalité que dans l'autre, laissant supposer une relation circulaire entre performance financière, d'une part, et qualité de l'environnement de travail et bien-être, d'autre part. À elles seules, les caractéristiques perçues de l'environnement de travail prédisent 22% de la variance de la productivité mesurée un an plus tard. Le stress perçu ne joue cependant aucun rôle significatif dans cette équation. À l'inverse, la performance financière de la B.U. prédit modestement mais significativement certaines des conditions de travail perçues (coopération entre départements, satisfaction par rapport au salaire, sécurité d'emploi) ainsi que le stress rapporté un an plus tard. Le rôle du bien-être comme variable médiatrice entre conditions de travail perçues et performance financière n'est donc pas clairement confirmé dans cette étude.

Enfin, l'étude déjà citée de Vanhala et Tuomi (2006) avait aussi pour ambition de répondre aux critiques classiquement formulées à l'encontre des travaux de recherche sur le lien entre pratiques RH et performance organisationnelle, à savoir de négliger le sens des relations de causalité entre ces variables ainsi que le rôle médiateur joué par les réactions individuelles dans cette relation (Wright & Haggery, 2005). En particulier, ils se sont interrogés sur le rôle joué par le bien-être au travail dans cette relation. À l'instar d'autres auteurs, ils conçoivent le bien-être comme englobant plusieurs composantes : le bien-être affectif, la satisfaction au travail, l'aspiration, l'anxiété et l'épuisement (Warr, 1994 ; Daniels 2000 ; Hart & Cooper, 2001, Holman 2002). Dès lors, ils ont mesuré le bien-être de l'employé à l'aide de trois échelles : une version du questionnaire général de santé (GHQ) de Cooper et Cartwright (1994) mesurant le bien-être psychologique ; l'échelle de Bradburn (1969) qui mesure la satisfaction générale et le bien-être ; et une version modifiée du Maslach Burnout Inventory (MBI) qui mesure l'épuisement émotionnel (Maslach & Jackson, 1981). Les employés ont aussi été interrogés quant à leur perception de sept dimensions de leur environnement de travail : le soutien du supérieur, les conflits sur le lieu de travail, l'insécurité d'emploi, la participation, l'organisation du travail, la charge mentale de travail et la charge physique de travail.

Les corrélations observées entre les mesures de performance organisationnelle et les indicateurs de bien-être de l'employé se révèlent toutefois décevantes, contrairement à celles mises en évidence par Harter et ses collègues (2002) et rapportée dans le chapitre précédent. Ces corrélations restent faibles et sporadiques, n'excédant pas le seuil de .06. Seule la compétitivité semble être faiblement corrélée positivement au bien-être psychologique (GHQ) et à la satisfaction générale. De même, les pratiques de GRH rapportées par le management n'expliquent elles aussi qu'une part de variance faible (de .023 à .053) mais significative dans les trois mesures de bien-être au travail. Par contre, conformément aux résultats de travaux déjà présentés dans le second chapitre, la perception de l'environnement de travail affecte très sensiblement le bien-être psychologique, la satisfaction générale et l'épuisement émotionnel.

En conclusion

Concernant les travaux analysant la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle, bien que certains liens observés soient significatifs, ils restent généralement modestes et laissent en suspens deux questions majeures, à savoir celle du sens de la relation de causalité entre pratiques RH et performance organisationnelle et celle des mécanismes intermédiaires par lesquels les pratiques RH affecteraient les indicateurs de performance organisationnelle.

A cet égard, nombreux sont les auteurs (p.ex. Gerhart, 2005 ; Guest, 2002) qui ont recommandé d'investiguer le rôle de certaines variables de niveau individuel, telles que la satisfaction à l'égard de l'organisation, le bien-être au travail ou encore la performance individuelle, comme variables médiatrices de la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle. Les quelques travaux empiriques qui se sont déjà attelés à cette question confirment certaines des relations déjà observées : relations entre comportements coopératifs et indicateurs organisationnels de performance non-financière (Lambooy et al., 2006), influence des caractéristiques perçues de l'environnement de travail sur la productivité organisationnelle (Van Veldhoven, 2005) ou sur le bien-être psychologique (Vanhala & Tuomi, 2005), par exemple. Néanmoins, alors que plusieurs pièces du puzzle semblent bien agencées, à notre connaissance, aucune étude n'est parvenue à démontrer véritablement le rôle médiateur du bien-être au travail dans la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. C'est pourquoi les deux hypothèses suivantes restent pleinement d'actualité.

H4 : Les pratiques RH rapportées par la direction sont corrélées significativement à des indicateurs de performance organisationnelle

H5 : Bien être au travail et performance individuelle constituent deux variables médiatrices dans la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle.

CHAPITRE 5

Modèle hypothétique et pistes méthodologiques

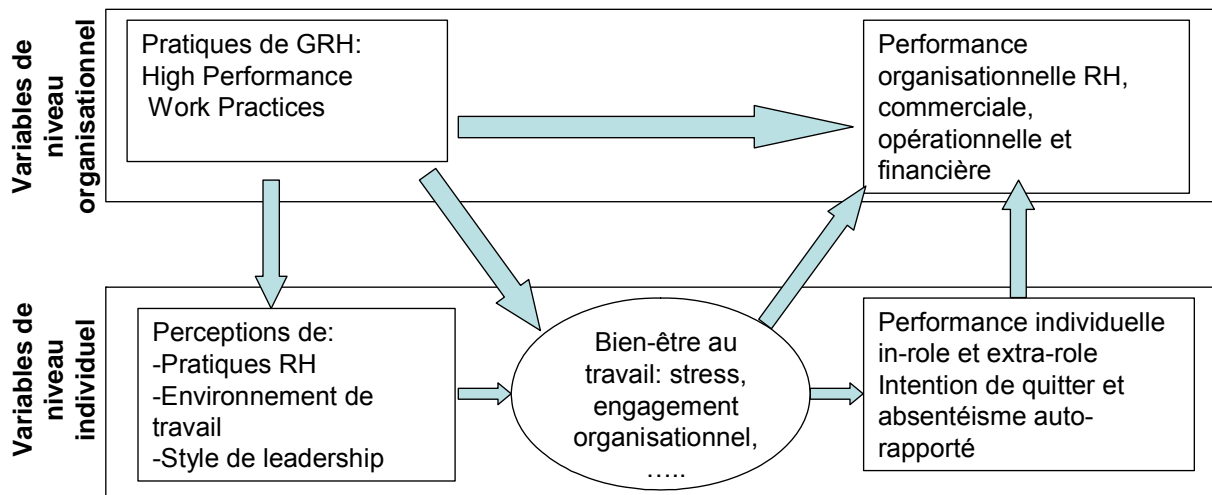
Deux enseignements essentiels sont à retenir de la littérature passée en revue dans ce rapport. D'abord, de nombreux résultats partiels quant aux antécédents organisationnels du bien-être au travail, quant aux conséquences de ce bien-être sur la performance individuelle et quant au lien entre les pratiques de management et la performance organisationnelle permettent de formuler l'hypothèse d'une réponse positive à notre question centrale :

Le bien-être au travail est-il une variable médiatrice dans la relation entre pratiques de GRH, modes d'organisation du travail et styles de management, d'une part, et performance organisationnelle, d'autre part ?

Toutefois, en l'absence de travaux ayant à ce jour apporté un appui empirique convaincant à cette hypothèse, il reste justifié de mettre en place des dispositifs de recherche appropriés pour tester cette hypothèse dans sa globalité. En conclusion de ce rapport, ce chapitre a pour but de dresser les grandes lignes du modèle hypothétique à tester, de la méthodologie à mettre en œuvre et des résultats qui peuvent être attendus d'un tel dispositif, tant dans le champ scientifique que dans le champ des pratiques professionnelles.

1. Modèle hypothétique

Sur base des divers travaux présentés dans les chapitres précédents, le modèle hypothétique peut être schématisé comme suit :



2. Méthodologie de recherche

1. Dispositif et échantillon

Cette étude suppose un dispositif de recherche quasi-expérimental transversal avec échantillonnage, mesure des variables et analyses des parts de variance expliquées à deux niveaux (multi-level ou nested design) :

- niveau organisationnel : l'investigation peut être menée dans un certain nombre (à titre indicatif : N=60) d'entités organisationnelles (business units) issues d'un ou deux secteurs d'activité et variant quant à leur degré de performance organisationnelle. Le directeur de cette entité sera interrogé en face à face par un enquêteur et des indicateurs objectifs de performance, adaptés au secteur d'activité, seront recueillis.
- niveau individuel : au sein de chaque entité, un échantillon (N≥25) ou l'ensemble des membres du personnel seront interrogés par questionnaire.

Les secteurs d'activité suivants peuvent être envisagés parce qu'ils permettent d'isoler un nombre suffisamment élevés d'entités organisationnelles utilisant des indicateurs de performance similaires :

- HORECA : chaînes de restaurants ou d'hôtels
- Interim : réseaux d'agences

- Banques et assurances : réseaux d'agences
- Distribution : magasins de grande distribution ou chaînes de détaillants (ex : habillement, électroménager).

2. Mesure des variables

Au niveau individuel, les variables seront mesurées par questionnaire, à l'aide d'échelles auto-rapportées de type Likert, empruntées à la littérature scientifiques, ayant fait la preuve de leur validité scientifique. Trois catégories de variables sont à mesurer:

1° Les caractéristiques perçues de l'environnement de travail

Les variables et échelles de mesures utilisées par Wilson et ses collègues (2004) dans leur étude sur le "Healthy Work Organization" constituent une bonne référence méthodologique à cet égard. Il serait également pertinente d'intégrer le questionnaire Vécu du Travail, dans sa version longue ou courte (le Simph développé par G.Notelaers), de manière à pouvoir situer les résultats par rapport à la base de données de référence centralisée à la DiRACT.

2° Le bien-être au travail,

La mesure doit être nécessairement composite tout en ciblant des concepts stables et bien établis dans la littérature scientifique. En particulier, le questionnaire doit à la fois mesurer le bien-être dans sa conception juridique, en évaluant des symptômes psychologiques et physiques de stress ou d'épuisement (p.ex. Maslach Burnout Inventory), et dans sa conception psychosociale en intégrant une mesure de satisfaction au travail et une mesure de bien-être psychologique (cf. travaux de Wright et Cropanzano). Ici, aussi l'intégration des échelles utilisées dans le questionnaire Vécu du Travail permet de situer les réponses par rapport à une base de données belges.

3° La performance "in-role" et "extra-role".

Ces deux dimensions de la performance peuvent être mesurées de façon auto-rapportée à l'aide des échelles mises au point par Podsakoff et Mac Kenzie (1994), par exemple. Une mesure plus objective, mais plus difficile à collecter, consisterait à interroger aussi le supérieur hiérarchique sur la performance de ses subordonnés et/ou à utiliser des indicateurs objectifs et individualisés de performance, disponibles dans certains secteurs d'activités (ex: chiffre de vente).

Au niveau organisationnel, deux types de données sont à rassembler pour tester le modèle hypothétique : 1) des mesures auto-rapportées, par la direction de l'entité organisationnelle, des pratiques de GRH et de performance organisationnelle et 2) selon les données disponibles dans le secteur, des indicateurs objectifs de performance RH (absentéisme, turnover), de performance commerciale (parts de marchés relatives, satisfaction de la clientèle), de performance opérationnelle (volumes relatifs d'activité) et de performance financière (ratio comptables).

Les échelles non disponibles en français et/ou néerlandais son à traduire des versions anglaises selon une procédure de « back translation ». Leurs coefficients de

fiabilité seront pré-testés sur un échantillon pilote de répondants, dans le cadre d'un pre-testing plus global de l'enquête.

3. Résultats attendus

Les retombées attendues d'une telle investigation se situent dans deux champs.

1° Champ des connaissances scientifiques: publication scientifique des résultats.

Les résultats scientifiques attendus peuvent faire l'objet d'une diffusion sous deux types de format:

1° Présentation et discussion du cadre théorique et de l'ensemble des résultats des analyses statistiques dans un rapport de recherche.

2° Présentation des résultats scientifiquement les plus intéressants à l'occasion de communications dans des journées d'étude et congrès, ainsi que publication dans des revues scientifiques.

2° Champ des pratiques gestionnaires et politiques publiques: vers la construction de tableaux de bord sociaux.

Les résultats de ce dispositif de recherche sont aussi utiles à la décision pour deux catégories d'acteurs: les gestionnaires et les pouvoirs publics. Dans les deux cas, l'étude permettra d'abord d'apporter des éléments économiques de justification d'une politique d'investissement dans le bien-être des travailleurs. Elle permettra aussi d'évoluer vers la construction de tableaux de bord plus ciblés, développés à l'échelle de l'entreprise ou à l'échelle de la population des travailleurs belges.

A l'échelle de chacune des entreprises participantes, les résultats de l'enquête sont à restituer sous forme de rapport individualisé et leur permettant de se situer par rapport à la base de données sur le bien-être rassemblée à la DiRACT. Les liens observés entre variables individuelles et variables organisationnelles doivent permettre d'identifier quelques indicateurs critiques à intégrer dans un tableau de bord social suffisamment économique, reproductible d'année en année et apte à suivre de façon dynamique les effets d'une politique de promotion du bien-être dans l'entreprise.

A l'échelle des pouvoirs publics, cette investigation peut enrichir la base de données de la DiRACT en y ajoutant des indicateurs de performance organisationnelle utiles à une orientation plus fine des politiques publiques dans ce domaine. Elle permettra en particulier de consolider la validité de la version courte du questionnaire Vécu du Travail (le SIMPH) en examinant sa validité critérielle par rapport à des critères de performance individuelle et organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Arvey, R.D. & Murphy, K.R. (1998). Performance evaluation in work settings, Annual Review of Psychology, 49, 141-168
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43, 1
- Balets, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., Neumann, G.A. (1999). Flexible and compressed work week schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. Journal of Applied Psychology, 84, 496-513.
- Becker, B., Huselid, M. (2003). Measuring HR? Benchmarking is Not the Answer! HR Magazine. December, 56-61.
- Blanchard, M. (1993). Managing for wellness. Executive Excellence, 8-9.
- Bosch, G. (1999). Working time: Tendencies and emerging issues. International Labour Review, 138, 131-150.
- Bradburn, N.M. (1969). The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. (Études et recherches / Rapport No. R-342). Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Brun, J.P. & Lamarche, C. (2006) Assessing the Costs of Work Stress, Research Report, Chaire en Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail dans les Organisations, Université Laval, Canada.
- Borg, V. Kristensen, T.S., Burr, H. (2000). Work environment and changes in self-rated health: A five year follow-up study. Stress Medicine, 16, 37-47.
- Carrière, J., Barette, J. (2005) Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 22, 4.
- Carter, A., Robinson, D. (2000) Employee returns: Linking HR performance indicators to business strategy. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1993). The psychological impact of merger and acquisitions on the individual: A study of building society managers. Human Relations, 46, 327-347.

- Chistensen, K.E., & Staines, G.L. (1990). Flexitime : A viable solution to work/family conflict ? Journal of Family Issues, 4, 455-477.
- Compernelle, T. (1997). Law of stress - Comment, International Journal of Stress Management, 4, 1, 74-75
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization – A proactive approach to occupational stress. Human Relations, 47, 455-471.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 88 (1), 160-169.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51, 252-265.
- Daniels, K (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. Human Relations, 53 (2), 275-293.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace : a review and synthesis of the literature. Journal of Management, 25 (3), 357-384.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Delaunoy M., Malchaire J., Piette A. (2002). Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, 19, 1.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. European Journal of Psychological Assessment, 19, 12-23.
- Domenighetti, G., D'Avanzo, B., Bisig, B. (2000). Health effects of job insecurity among employees in the Swiss general population. International Journal of Health Services, 30, 477-490.
- Driskell L. J. & Salas, E. (1996). Stress and human performance. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Evans, G.W. & Carrère, S. (1991). Traffic congestion, perceived control, and psychophysiological stress among urban bus drivers. Journal of Applied Psychology, 76, 658-663.
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S., Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. International Journal of Human Resource Management, 15 (5), 676-700.
- Gangster, D.C. & Fusilier, M.R. (1989). Control in the workplace. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester, UK: Wiley.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. Management Review, 16 (2), 174-185.
- Grawitch, M.J., Gottschalk, M., & Munz, D.C. (2006). The path to a healthy workplace. Critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58 (3), 129-147.
- Guest, D. (2002) Human resource management, corporate performance, and employee well-being: building the worker into HRM. The Journal of Industrial Relations, 44, 335-358.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hansez, I., Mahy, A., Grisard, A., Peters, S. et De Keyser, V. (2004). Le WOCCQ, un outil de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail. Création de normes et développement d'une base de données. Médecine du travail et ergonomie, 41, 2, 79-84.
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational stress: Towards a more integrated framework. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K.Sinangil & C. Viswesvaran. Handbook of Industrial, Work and organizational Psychology, Vol. 2 (pp.93-114). London, UK: Sage.
- Halbesleben, J. & Buckley R.M. (2004). Burnout in Organizational Life, Journal of Management, 30(6) 859-879.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism : At work - but out of it. Harvard Business Review, 82(10), 49-58.
- Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C. L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence stress-free working environment. Geneva: Report commissioned by the International Labour Organization (ILO).
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. Human Resource Management Journal, 12 (4), 35-50.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38 (3), 635-372.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40 (1), 171-188.
- Huselid M.A., Becker B.E., Beatty R.W., Tableaux de bord sociaux. Mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie, Pearson Education, Paris, 2005.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and type-a behavior to employess' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. Human Relations, 43, 727-738.
- Judge, TA, Thorensen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127, 376-407.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988) Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. American Journal of Public Health, 78, 1336-1342.
- Kahn, R.L. & Juster, F.T. (2002). Well-being: Concepts and measures. Journal of Social Issues, 58, 4, 627-644.
- Kalia, M. (2002). Assessing the economic impact of stress - the modern day hidden epidemic. Metabolism, 51(6), 49-53.
- Kalliath, T.J., O'Driscoll, M.P., Gillespie, D.F., Bluedorn, A.C. (2000). A test of the Maslach burnout inventory in three samples of healthcare professionals. Work & Stress, 14, 35-50.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: part I, Accounting Horizons, 15, 1, 87-104.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: part II, Accounting Horizons, 15, 2, 147-160.

- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, *24*, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy work. New York: Basic Books.
- Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C., & Reis-Miranda, D. (1995). Performance and burnout in intensive care units. Work and Stress, *9*, 513-527.
- Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F., Zwijs, M. (2006). Human resource practices and organisational performance: Can the HRM-Performance be explained by the cooperative behaviours of employees? Management Revue, *17*, 3, 223-240.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. Journal of Business and Psychology, *17* (3), 387-404.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). Maslach burnout inventory, CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 2nd ed.
- Matthews G., Davies D.R., Westerman S., Stammers R. (2000). Human Performance cognition, stress and individual differences, Psychology Press, East Sussex.
- McDonough, P. (2000). Job insecurity and health. International Journal of Health Services, *30*, 453-476.
- Parker, P.A. & Kulik, J.A. (1995). Burnout, self- and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. Journal of Behavioral Medicine, *18*, 581-599.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huhff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., Roberts, J.E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, *24*, 389-416.
- Patterson, M., West, M.A., Lawthom, R., Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance, Issues in People Management, N°22, London: Institute of Personnel and Development.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, *31*, 351-363.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, *57* (6), 1069-1081.
- Shirom, A., & Ezrachi, Y. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression, and anxiety: A re-examination of the burnout measure. Anxiety, Stress, & Coping, *16*, 83-97.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytical review. Journal of Occupational and Organizational Psychology, *70*, 391-408.
- Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st workplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology, *74*, 489-509.
- Staw, B.M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. California Management Review, *28* (4), 40-53.
- Staw, B.M. & Barsade, S.G. (1997). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. Administrative Science Quarterly, *38*, 304-331.
- Staw, B.M., Sutton, R.I., Pelled, L.H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. Organization Science, *5*, 51-71.

- Tangri, R. P. (2003). What stress costs. Halifax: Chrysalis Performance Strategies Inc.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. & Lake, D. (1995). Human resource competencies and empirical assessment. Human Resources Management, 34, 4, 473-496.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006) HRM, Company Performance and Employee Well-being. Management Revue, 17 (3), 241-255.
- Van Veldhoven, M. & Meijman, T.F. (1994) Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de Vragenlijst Beleving and Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Van Veldhoven, M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. Human Resource Management Journal, 15 (4), 1-24.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. Human Relations, 58, 429-462.
- Warr, P. B (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63, 193-210.
- Warr, P. B (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being, Work and Stress, 4, 285-294.
- Warr, P. B (1990). A conceptual framework for the study of work and mental health, Work and Stress, 8, 2, 285-294.
- Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 565-588.
- Wright, T.A. & Bonett, D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior, 18, 491-499.
- Wright, T.A., Bonett, D.G., & Sweeney, D.A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 277-284.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1997). Well-being, satisfaction and job performance: Another look at the happy-productive worker thesis. Academy of Management Proceedings, 364-368.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, 83, 486-493.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 84-94.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance : a fresh look at an age-old quest. Organizational Dynamics, 33 (4), 338-351.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., Bonett, D.G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 12 (2), 93-104.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13, 21-36.

- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. Personnel Psychology, *58* (2), 409-446
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause and individuals. Management Review, *16* (2), 164-173.
- Wright T.A. & Hobfoll S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance : An Examination of Conservation Resources Theory and Job Burnout. Journal of Business and Management, *9*, 4, 388-406.