



**HAL**  
open science

# **BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE GLOBALE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LES ORGANISATIONS BENINOISES**

Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simen

► **To cite this version:**

Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simen. BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE GLOBALE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LES ORGANISATIONS BENINOISES. 2<sup>ème</sup> Colloque du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RéSFUGE), Réseau scientifique des femmes universitaires en gestion et en économie, Mar 2021, Yaoundé, Cameroun. hal-03258812

**HAL Id: hal-03258812**

**<https://hal.science/hal-03258812>**

Submitted on 11 Jun 2021

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

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

# BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE GLOBALE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LES ORGANISATIONS BENINOISES

## Zinsou Daniel NAKOU

Doctorant en Sciences de Gestion  
Université Cheikh Anta Diop (UCAD)  
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)  
Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)  
Equipe de recherche en GRH, Organisation et stratégies  
nakou.zdaniel@gmail.com

## Serge Francis SIMEN

Professeur, Agrégé des Universités en Sciences de gestion  
Université Cheikh Anta Diop (UCAD)  
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)  
Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)  
Equipe de recherche en GRH, Organisation et stratégies  
serge.simen@gmail.com

## Résumé

La présente communication consiste à étudier la contribution du bien-être au travail à la performance globale des organisations béninoises afin de faire évoluer la prise de conscience des managers. Pour atteindre cet objectif, nous avons emprunté l'approche épistémologique interprétativiste selon une méthodologie qualitative à visée compréhensive suivant le raisonnement inductif. Les données collectées proviennent des entretiens semi-directifs avec les salariés de 25 organisations béninoises elles ont été présentées et traitées selon l'analyse de contenu thématique. Les résultats ont indiqué que les conditions de travail, la lutte contre l'intensité et l'insoutenabilité du travail, le développement de la participation des salariés aux décisions de l'organisation, la formation, les promotions et perspectives de carrière et, dans une moindre mesure, l'évaluation de la performance, constituent les facteurs qui permettent de rapprocher le bien-être au travail et la performance de l'organisation. De plus, nos résultats ont révélé que la prise en compte intégrée de la problématique du bien-être au travail, de la qualité de vie dans la politique générale de l'organisation béninoise est source de performances économiques et sociales. Finalement, la confrontation des pratiques managériales, le partage d'expérience, le développement de la recherche en matière de bien-être au travail, de qualité de vie au travail, articulés avec un développement des formations initiales et continues viendront dans le sens de la performance globale de ces organisations et de l'amélioration de la qualité de service.

**Mots-clés:** Bien-être, qualité de vie au travail, performance globale, création de valeur, capital humain.

## Abstract

The aim of this communication is to establish a link between well-being at work and the overall performance of Beninese organizations in order to raise the awareness of managers. To achieve this objective, we carried out a comprehensive qualitative study based on semi-structured interviews with the employees of 25 organizations whose data were presented and processed according to thematic content analysis. Our results confirmed that working conditions, the fight against the intensity and unsustainability of work, the development of employee participation in organizational decisions, training, promotions and career prospects and, in a Lesser measure, performance evaluation, are the factors that bring well-being at work and organizational performance. In addition, our results revealed that the integrated consideration of the issue of well-being at work and quality of life in the general policy of an organization is a source of economic and social performance. On the contrary, the confrontation of managerial practices, the sharing of experience, the development of research in terms of well-being at work, quality of life at work, articulated with a development of initial and continuous training will come in the direction of the overall performance of our organizations and the improvement of the quality of service.

**Keywords:** Well-being, quality of life at work, overall performance, value creation, human capital.

## INTRODUCTION

Ces dernières années, les organisations font face à de nombreux bouleversements qu'ils soient économiques, sociaux, réglementaires et technologiques. A ce titre, elles doivent faire preuve d'adaptation et ajuster leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel afin de rester générateur de profit et satisfaire leurs clients. De ce fait, le bien-être au travail devient un enjeu majeur de compétitivité et sa gestion paraît être primordiale. Le besoin impérieux pour les organisations de placer le bien-être au travail, au même titre que la performance, au cœur de la réflexion stratégique et la demande des salariés en termes de bien-être au travail, poussent les organisations à se réinventer que ce soit en termes de conditions de travail ou bien d'organisation et de management. Ainsi, l'amélioration des conditions de travail constitue un élément clé dans la recherche du bien-être en milieu professionnel. Celles-ci déterminent la qualité de vie de l'individu dans l'organisation. Cette recherche du bien-être ne doit pas se réaliser au détriment des résultats de l'organisation mais au contraire s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance. Le bien-être au travail est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme (Thévenet, 2017) mais il nous alerte également « tout comme on est forcément contre la pénibilité, on ne peut que militer en faveur du bien-être mais il ne suffit pas que des principes aillent de soi à peu de frais pour fonder concrètement une politique managériale (Thévenet, 2017). Selon cet auteur, on ne peut donc éluder la question de savoir pourquoi faire du bien-être un sujet d'entreprise et donc une préoccupation managériale ». En effet, le bien-être au travail et la performance d'une organisation sont deux concepts rattachés à la fois aux disciplines des Ressources Humaines et de la Finance, mais peu de recherches en Bénin y ont été consacrées. Ce constat peut s'expliquer par la difficulté de croiser des informations de nature et de sources très différentes. Si la littérature est abondante en ce qui concerne les études relatives à la performance de l'entreprise, elle l'est déjà beaucoup moins en ce qui concerne le bien-être au travail mais, lorsqu'on s'intéresse aux études croisant les deux concepts, on se retrouve face à un vide abyssal. En structurant le cadre réglementaire, les acteurs sociaux sont de plus en plus sensibles à cette dimension centrale (gestion du bien-être au travail) de l'équilibre contribution/rétribution structurant la relation de travail. Aujourd'hui, la compréhension des réalités du bien-être au travail des agents s'appuie sur une analyse plurielle qui interroge tout autant les individus que les collectifs, les conditions matérielles que les modalités organisationnelles. Ce point de vue est d'autant plus d'actualité que l'on est face aux nouvelles pathologies (risques psychosociaux, troubles psycho-relationnels,...), et plus précisément face à leur résistance aux politiques de prévention encore insuffisamment centrées sur le bien-être et la qualité de vie au travail. Cette résistance aux formes traditionnelles de prévention oblige dorénavant les dirigeants à penser une certaine complexité pour que l'efficacité et la qualité de service soit un enjeu commun, pour que le bien faire rime avec bien-être, pour que la logique soit de type gagnant-gagnant. Parmi la multiplicité des facteurs qui jouent sur la santé des salariés, les modalités organisationnelles et la gestion des incertitudes apparaissent de plus en plus incontournables.

Par ailleurs, les organisations sont devenues des appareils à extraire de l'information destinée à assurer, en flux continu et de bas en haut, la concordance entre le résultat observé à tous les niveaux et le résultat prescrit au sommet. Au Bénin, ce phénomène touche les organisations

soumises à une entité bureaucratique et dont les résultats sont reliés à des objectifs financiers. Gomez (2012) nous alerte donc sur la nécessité de prendre en compte le travail dans sa globalité, c'est-à-dire par-delà la dimension objective survalorisée de bien intégrer les dimensions subjectives et collectives du travail. Cette prise en compte du travail dans sa globalité ne relève pas « d'un supplément d'âme ou une poussée d'humanisme, mais la compréhension fine des questions économiques qui se posent aux organisations : retrouver, avec le sens du travail réel, des capacités nouvelles de création de valeur » (Gomez, 2019).

Le lien entre le bien-être au travail et la performance globale passe par la création de valeur et comme tout objet de gestion par l'évaluation de sa dimension financière. Pour saisir les enjeux économiques de la santé au travail, il faut distinguer d'une part les éléments liés aux coûts de la non-santé et d'autre part la contribution potentielle du capital santé à la performance économique et sociale (Soenen, 2017).

La présente recherche se propose donc d'apporter un éclairage supplémentaire sur un sujet non encore exploré au Bénin. Alors, il paraît intéressant de savoir dans quelle mesure le bien-être au travail contribue à la performance globale des organisations béninoises ?

Pour répondre à cette question, nous synthétisons les résultats des travaux antérieurs traitant notre problématique (1). La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude est ensuite abordée (2). Enfin, les résultats sont exposés (3) et discutés au regard de la littérature antérieure (4).

## 1. REVUE DE LITTERATURE

### 1.1. Bien-être au travail et ses différentes formes

Dans la réflexion et la mesure du bien-être, il est important de différencier ses différentes formes. En ce qui concerne la portée, le bien-être le plus large est « hors contexte » en termes de vie en général plutôt que concerné par un cadre particulier. Le bien-être de cette ampleur la plus large a été mesuré par la satisfaction à l'égard de la vie, le bonheur mondial et des constructions similaires. Ensuite, le bien-être de portée moyenne est celui qui est vécu dans un segment d'un espace de vie, axé sur sa famille, sa santé, ses loisirs ou d'autres domaines. Le bien-être concerne le travail d'une personne, étant appelé bien-être « lié au travail » et mesuré par la satisfaction au travail, la pression au travail et des variables similaires. Cela peut être qualifié de bien-être « spécifique à une caractéristique », en termes de sentiments positifs ou négatifs concernant une chose, une personne, un groupe, un épisode ou une idée en particulier. La satisfaction au travail « spécifique à une facette » avec son salaire, son superviseur ou d'autres éléments est beaucoup étudiée en milieu de travail.

Les études ont varié dans la portée du bien-être à l'étude, et ont également différé dans leur importance accordée aux expériences à long terme et à court terme. Le bien-être à long terme, qui s'étend dans le temps, a parfois été considéré comme un trait ou une disposition, et doit être distingué du bien-être sur une courte période - le bien-être « étatique » ou « situationnel ». Les formes dispositionnelles peuvent être considérées comme des aspects de la personnalité; ils sont parfois appelés « affectivité » contrairement à « affect » à plus court terme.

Il est également important d'examiner séparément deux types d'indicateur de bien-être, soit en termes de composé de pensées et de sentiments, soit directement à travers des sentiments

particuliers. Des composés cognitifs-affectifs du bien-être ont été étudiés à travers des questionnaires multi-items sur la satisfaction, l'engagement, la tension, l'épuisement professionnel, la dépression et autres, rassemblant des pensées, des souvenirs, des attentes et des réseaux mentaux. Comme illustré dans ce chapitre, le bien-être des travailleurs a été mesuré à l'aide de composés indexant la satisfaction au travail, ou l'engagement au travail ainsi que la satisfaction à l'égard de la vie. Les auto-évaluations du bien-être en ces termes composés appellent plus de réflexion et de traitement mental que les évaluations à travers des sentiments spécifiques - assister et se souvenir d'éléments et d'épisodes particuliers, interpréter, évaluer et intégrer ce qui est rappelé, et peut-être faire des comparaisons avec d'autres personnes ou d'autres (Staw et Cohen-Charash, 2005; Warr, 2013).

Les mesures de bien-être du deuxième type, en termes de sentiments, posent souvent des questions sur l'affect de base des expériences agréables ou désagréables qui sont "primitives, universelles et simples, irréductibles sur le plan mental" (Russell, 2003, p148). Illustrés par « heureux », « détendu », « anxieux » et « triste », les sentiments se situent le long d'un continuum positif-négatif et se produisent également dans les émotions, les humeurs, les valeurs, les attitudes, les orientations et les idéologies.

Cependant, ainsi que dans le sens positif ou négatif, les affects et les composés cognitifs affectifs diffèrent également à d'autres égards, dont l'un est particulièrement important ici. En plus de leur direction, le modèle circumplex introduit par Russell (1980) caractérise les sentiments par le degré auquel ils sont physiologiquement et/ou psychologiquement activés, étant dans un "état de préparation élevé à l'action ou à la dépense énergétique" (Russell, 2003, p156). Des sentiments positifs d'activation élevée par rapport à faible ont été étudiés en termes, par exemple, d'enthousiasme et d'exaltation (activation élevée) par rapport au calme et à la relaxation (activation faible) (Warr, Bindl, Parker et Inceoglu, 2014) et le niveau d'activation est exploité dans de nombreuses échelles composées de la vie ou de la satisfaction au travail; « satis » vient du mot latin qui signifie « assez ». D'un autre côté, l'augmentation de l'activation dans les tâches professionnelles est au cœur des composés de l'engagement professionnel (par exemple, Bakker, Albrecht et Leiter, 2011). C'est une combinaison d'orientation positive et de motivation accrue, donc "c'est fondamentalement une construction motivationnelle qui représente une allocation active de ressources personnelles à la tâche" (Christian, Garcia et Slaughter, 2011, p91), alors que la notion de satisfaction implique simplement l'acceptation d'une situation.

Le bien-être prend donc plusieurs formes qu'il convient de distinguer lors de l'examen des associations avec d'autres variables. Il est également essentiel de différencier les types de performances<sup>3</sup>, et les chercheurs en milieu de travail se sont concentrés sur les cinq types décrits ci-dessous (Borman et Motowidlo, 1993; Griffin, Neal et Parker, 2007; Koopmans et al, 2011; Viswesvaran et Ones, 2000). Les indicateurs objectifs de la performance individuelle des travailleurs (leur production, leurs ventes, etc.) sont rarement disponibles, par exemple parce que la production est enregistrée pour des groupes plutôt que pour des individus ou parce que les activités professionnelles ne sont pas facilement quantifiables. De nombreux chercheurs ont donc étudié des évaluations subjectives de la performance soit des évaluations par des superviseurs, des collègues ou des clients, soit des auto-descriptions par les participants à la recherche eux-mêmes. Les évaluations de performance par d'autres personnes peuvent être problématiques, car les observateurs peuvent manquer de connaissances

adéquates ou parce que les comportements cibles dépendent de processus mentaux qui ne sont pas observables; en outre, les auto-descriptions peuvent conduire à une évaluation positive. Dans ce domaine et dans d'autres, les résultats publiés peuvent fortement dépendre de l'opérationnalisation des variables par les chercheurs, de sorte que les résultats rapportés de différentes études ne sont pas nécessairement comparables entre eux.

Parmi les principaux aspects de la performance, la performance des tâches, parfois appelée « performance dans le rôle » ou « compétence », a été d'un intérêt primordial. En se concentrant sur les comportements qui sont officiellement requis pour atteindre les objectifs organisationnels, la recherche a examiné soit les indicateurs globaux de l'efficacité d'une personne dans un emploi, soit la somme d'évaluations comportementales distinctes. Deuxièmement, des comportements spécifiques au travail ont été examinés sans définir ceux de la catégorie de performance globale ci-dessus. Les exemples incluent la qualité du travail, l'adaptabilité, l'innovation, la proactivité, la participation à l'apprentissage et les compétences techniques.

## 1.2. Performance globale

La performance est un concept qui, pour plusieurs raisons, fait l'objet d'une attention particulière des chercheurs en sciences de gestion. Le foisonnement des publications de différentes natures (articles, thèses, livres, etc.) réservées de plus en plus à ce sujet en est la preuve indéniable attestant de la place de choix que ce concept occupe dans toute réflexion portant sur l'entreprise, sa compétitivité, sa durabilité, etc. En effet, l'évaluation de la performance est reconnue comme un outil incontournable de management. Les dispositifs d'évaluation de la performance s'applique désormais à tous les aspects de l'entreprise quel que soit sa nature, sa taille, etc. Ainsi, les travaux de recherche qui ont été axés sur l'étude de la performance des entreprises ont donné naissance à des modèles tout aussi divers et variés que le sont les critères et les variables servant à mesurer cette performance.

Comme on le remarque, le terme de la performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. La performance est donc « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (Bourguignon, 2000, p934). Cette définition montre que la performance est une visée multidimensionnelle : individuelle, économique, sociale et sociétale, politique, systémique, organisationnelle, etc.

### 1.2.1. Performance au travail

Les études antérieures suggèrent qu'il n'existe pas d'unanimité dans l'analyse du phénomène de la performance et que la majorité des recherches souffrent d'un manque de réflexion précise sur le concept même de performance individuelle au travail (Charles-Pauvers et al, 2007, Borman et Motowidlo, 1993). Néanmoins, certains auteurs ont tenté des approches de définition de la performance individuelle au travail. Pour Campbell (1990, p.704), la performance individuelle au travail se définit comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Pour Motowidlo (2003, p.39), c'est « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Au-delà de ces définitions, certaines recherches ont proposé des modèles multifactoriels des propriétés

comportementales de la performance au travail. Deux modèles multifactoriels sont le plus souvent cités dans la littérature.

Le modèle que Campbell (1990) propose huit (08) dimensions comportementales de la performance au travail. Il s'agit des compétences dans les tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi, de la communication écrite et orale, des efforts au travail, du maintien d'une discipline personnelle, de la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, de la supervision, du management et l'administration. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants (Charles-Pauvers et al, 2007).

Dans la continuité de Campbell, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé de distinguer deux grandes dimensions de la performance individuelle au travail. L'une serait centrée sur l'exécution des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche) et l'autre sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle). Cette approche, d'après Charles Pauvers et al, (2007), coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leur personnel d'être plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent.

Mais comment se mesure-t-elle ?

### 1.2.1.1. Mesure de la performance

Le concept de performance a été pendant longtemps réduit à sa seule dimension financière (dimension unidimensionnelle). Aujourd'hui, avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une acceptation large, appréhendée à sa dimension financière et opérationnelle (dimension multiple). Le regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de mesure de la performance. Dans cette logique, Morin (1994) recense quatre grandes approches théoriques de performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectif à atteindre qui traduit les attentes des dirigeants. Ils sont donc souvent énoncés en terme économique et financier. L'illustration de cette approche est reflétée dans l'étude de Caby et al, (1996) qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividende raisonnée en fonction des investissements futurs, soit encore sur une performance par les financements externes.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Quinn et Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle celle des hommes. Ainsi, la satisfaction des employés, le climat social de l'entreprise, la nature des relations sociales, l'absentéisme des employés, le taux de roulement des employés, le taux de départ volontaire des employés sont des indicateurs internes (performance sociale) retenus lors des études antérieures mettant en relation les pratiques de GRH et la performance des entreprises. (Liouville et Bayard, 1995).

L'approche sociétale découle d'une longue tradition de réflexion sur la responsabilité sociétale. Cette responsabilité sociétale se résume selon les américains à des actions philanthropiques étrangères aux activités de l'entreprise et selon les européens à une tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la responsabilité sociétale de l'entreprise et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise. L'évolution du concept de la responsabilité sociétale fait apparaître

une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale. Carroll (1999) définit cette notion comme étant la capacité de la firme à répondre aux pressions sociales. Pour Wood (1991) la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différentes parties prenantes. Il ressort de tout ceci que la performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri et al, 2005).

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en temps que système social disposant de ressources et de moyens remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres » (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957). L'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système « entreprise » sont alors cruciaux.

L'approche politique qualifiée de politique par Morin et al, (1994), repose sur une critique des précédentes approches. En effet, chacune des approches sus-développées assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. (Ecclès, 1991).

La performance organisationnelle recouvre des concepts aussi divers que l'efficacité, l'efficience, la productivité (...) chacun de ces termes ayant une acception théorique précise bien que, souvent, des ambiguïtés puissent subsister dans certains exposés. Deux recherches seront présentées celle de Quinn et Rohrbaugh (1983) et celle de Morin et al (1994). La première approche a été menée dans un environnement purement académique alors que la seconde avait pour objectif la validation d'une construction théorique par des praticiens. Alors, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Au sens de Kalika : « les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréciation de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. La productivité, la flexibilité, l'innovation et la satisfaction des clients sont des indicateurs intermédiaires utilisés pour mesurer la performance organisationnelle (Way, 2002).

Avant de proposer une représentation de la performance organisationnelle, Quinn et Rohrbaugh (1983) tentent d'expliquer les nombreuses confusions qui existent. La première explication de taille serait le fait que la performance soit un construit et non pas un concept. Pour Quinn et Rohrbaugh (1983), un concept est une abstraction de faits observables, lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables. Toutefois, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont censés représenter. Ils sont inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des événements observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant construits à partir de concepts moins abstraits. Concernant la performance, personne ne semble capable de citer les concepts (tels la productivité ou la croissance du capital) qui doivent être inclus dans le construit de performance.

Morin et al (1994) présentent une revue de littérature très complète sur l'efficacité organisationnelle. Bien que ce travail soit beaucoup plus récent, il convient de remarquer que les références sont toujours les mêmes. Les réflexions sont nombreuses et aboutissent, pour la plupart, à un constat de complexité du concept et d'antagonisme des différentes dimensions. En effet, selon le cadre théorique choisi, certains groupes de pression seront privilégiés par l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Morin et al identifient (1994) quatre grands courants de pensée :

- les théories classiques-bureaucratiques qui privilégient les critères économiques ;
- l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels ;
- l'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie ;
- l'approche politique de l'organisation qui renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs.

Finalement, la recherche mène à l'identification de quatre dimensions : sociale, économique, politique et systémique.

Somme toute, ces diverses approches de la performance ne constituent pas une panacée. Hall (1980) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (Goal achievement model) et l'approche par les ressources (Ressources acquisition model). Une troisième approche dite de la satisfaction des parties prenantes est évoquée comme marginale (Zammuto R. F. 1984, p.613). Bien que ce clivage soit nié par certains auteurs tel que Bluedorn (1980), il apparaît utile pour appréhender la mesure des performances.

La mesure de la performance peut se fonder sur une approche externe à l'organisation. Or, il existe également une mesure de performance interne à l'organisation, liée, en simplifiant, à l'évaluation des services et des cadres. Elle constitue un point de convergence entre une approche technique, représentée par l'étude, pour une unité de gestion, de résultats, de marges ou de ratios et une approche humaine, psychologique, sociologie, à travers la personne du dirigeant de l'unité étudiée.

La mesure de la performance peut également avoir des conséquences sur l'organisation dans son ensemble. Selon Meidan (2012), elle opère des changements dans les systèmes organisationnels et de contrôle. Aussi permet- elle d'allouer des ressources, d'améliorer la base même de cette mesure par la modification des standards incorrects, d'avertir les dirigeants sur la nécessité de changer les plans et budgets et de donner à la fois au responsable et à son supérieur une base d'appréciation commune et relativement objective du comportement et des résultats du responsable. Il est généralement reconnu que la mesure de performance est un élément fondamental pour un bon système de motivation en prévoyant des récompenses ou des sanctions, en définissant le rôle de l'autorité dans l'organisation et en fixant des objectifs clairs et identifiés.

L'approche dans la tâche correspond à l'aptitude des salariés à se conformer plus ou moins rigoureusement aux prescriptions relatives au travail à faire et qui font souvent l'objet de descriptions détaillées dans les référentiels d'emplois et de compétences. Or, comme les tâches à effectuer et la manière de la faire diffèrent naturellement d'un emploi à un autre, et que les salariés sont amenés à effectuer des tâches et des missions qui se renouvellent constamment en fonction des spécificités du travail, la mise en place de critères génériques figés, s'avère une opération tout aussi malaisée qu'infructueuse.

L'approche contextuelle correspond, selon Borman et Motowidlo (1993), à l'ensemble des comportements qui, par leurs impacts sur les contextes psychologique, social et organisationnel relatifs au travail, constituent un environnement favorable à l'efficacité organisationnelle.

La spécificité, mais aussi l'intérêt de ce type performance réside dans le fait qu'elle pourrait être évaluée de la même manière quelle que soit la nature du travail à faire. De plus, la performance contextuelle est un angle fort intéressant pour l'analyse du travail en équipe et par projet ; une modalité désormais de mise dans la quasi-totalité des entreprises modernes. la performance contextuelle devient de ce fait un outil pertinent permettant de mieux cerner l'efficacité et la performance organisationnelles. C'est exactement ce que de nombreux chercheurs tels que Podsakoff et al (1997), Walz et Niehoff (1996) corroborent en stipulant

que l'efficacité et la performance organisationnelles sont largement tributaires de la performance contextuelle.

### 1.3. Relation entre bien-être et performance

La performance dans le travail rémunéré a été pendant de nombreuses années étudiée comme une forme importante de comportement individuel et de groupe, les chercheurs et les praticiens visant souvent à son amélioration par la conception des emplois, la sélection et le développement du personnel, ou la formation du style de gestion et de la culture organisationnelle. Parallèlement à cet intérêt pour la performance, les psychologues en milieu de travail ont également cherché à comprendre les sources et les conséquences du bien-être.

Une association substantielle entre le bien-être et la performance au travail est largement envisagée. Par exemple, jusqu'à 92% des employés australiens dans l'étude de Fisher (2003) pensaient qu'« un travailleur heureux est susceptible d'être un travailleur productif ». Bien que les chercheurs universitaires soient prudents quant à la direction de la causalité, de nombreux profanes mettent l'accent sur l'impact du bien-être sur la performance. Ledford (1999) note que cette croyance dans le pouvoir productif du bonheur correspond bien aux espoirs de toutes les parties concernées, employeurs, employés et chercheurs universitaires. Les employeurs peuvent considérer le bien-être des travailleurs comme une source possible de bonnes performances ; les employés reconnaissent le bien-être comme souhaitable en soi ; et pour les chercheurs, la perspective d'optimiser conjointement les deux variables peut soutenir les affirmations selon lesquelles ni la direction ni le travail ne sont favorisés par leurs recherches. Comme le souligne Ledford (1999, p27) : « Si les interventions basées sur nos théories conduisent à des résultats qui sont bons à la fois pour les organisations et les individus, qui peut se plaindre? ».

## 2. JUSTIFICATION DES CHOIX METHODOLOGIQUES

Afin de confronter les éléments théoriques présentés jusqu'à présent à la réalité du terrain, nous avons mené une étude qualitative à visée exploratoire compréhensive dans une logique interprétative. L'approche qualitative a été choisie puisqu'elle constitue la stratégie privilégiée pour tenter de comprendre « comment » et « pourquoi », « lorsque le chercheur n'a que peu d'influence sur les événements, et lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel » (Yin, 1994). Ainsi, un fort accent sera mis sur l'interprétation des informations collectées auprès des acteurs impliqués.

Afin de se saisir de l'objet de recherche, nous avons tout d'abord eu recours à l'observation in situ. Cette technique de collecte de données nous a permis d'observer directement des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée (Baumard et al, 2007 ; Journée, 2012). Cette technique nous a aussi permis de comprendre les difficultés rencontrées par les salariés en situations de travail. Même si ces données issues de l'observation in situ n'ont pas été utilisées de manière explicite, elles ont néanmoins été utiles au sein des travaux réalisés pour enrichir la compréhension et structurer, du côté des salariés, leur rapport au bien-être au travail, et, du côté des organisations, pour comprendre les logiques managériales à l'œuvre. Les données recueillies auprès des différents

individus travaillant dans ces différentes organisations seront d'un grand apport pour notre recherche.

Après l'observation in situ décrit précédemment, la collecte des données s'est également fondée sur la réalisation d'une série d'entretiens semi-directifs. Nous nous attachons maintenant à caractériser l'échantillon avant de revenir sur la mise en œuvre de cette technique de recueil des données à travers l'élaboration du guide d'entretien et le déroulement des entretiens. Ces répondants sont des femmes et des hommes. Au total, 25 interviews ont été réalisées.

Tableau 1 : Notre échantillon

Secteur d'activité et/ou type d'organisation	Nombre d'organisations enquêtées (échantillon)				Taille des organisations*
	Hommes	Femmes	Total	%	
Transport	-	1	1	4	Petite
Téléphonie	1	2	3	12	Grande
Restauration	1	3	4	16	Petite
Santé	2	4	6	24	Moyenne
Services	1	1	2	8	Petite
Agroalimentaire	1	1	2	8	Moyenne
Fabrication	1	1	2	8	Grande
Commerce de détail	-	1	1	4	Petite
ONG	2	2	4	16	Moyenne
Total	9	16	25	100	

\*(par rapport au Chiffre d'Affaires et à l'effectif)

Source : Auteurs

Un premier contact a été établi avec les salariés sélectionnés pour avoir leur accord mais dans un souci de confidentialité, aucune identité de l'organisation ni celle de l'interviewé, ne seront révélées. Pour cela, dans le but de les différencier, tous les répondants seront présentés par le numéro de l'entretien. Ainsi, l'accent sera mis sur l'interprétation des informations collectées auprès de ceux-ci.

Notre étude qualitative est basée sur des entretiens individuels semi-directifs avec les répondants. Chaque entretien, d'une durée moyenne de 80 minutes soit, une heure vingt minutes (01 heure 20 minutes), a été enregistré. Ce qui est nettement supérieur à 45 minutes et inférieur à 1h30mn. Ce qui nous permet de conclure que, du point de vue de Jolibert et Jourdain (2006), nos entretiens sont valides. Nous avons eu recours notamment à la saturation théorique et à la triangulation des données.

Mais dans le but de vérifier la crédibilité des informations recueillies, nous avons chaque fois pris la peine, avant de quitter les sites qui nous avaient accueillis, de vérifier la crédibilité de ces informations en reprenant partiellement ou totalement les thèmes du guide d'entretien avec un employé rencontré au hasard. Bien qu'informelle, cette façon de procéder permet de rendre plus fiables, les résultats de la recherche, l'objectif étant de minimiser voire d'annuler les biais dans la recherche et d'inférer ces résultats sur une population plus large. Nous nous

sommes rendu compte qu'à chaque fois, les argumentations des nouveaux interviewés étaient en phase avec ceux fournis par leurs prédécesseurs. Ce qui fut d'ailleurs très rassurant.

Notons que la collecte des données a été réalisée sur les lieux et au cours des heures de travail, en garantissant l'anonymat.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec chaque personne sur son lieu de travail à partir d'un guide d'entretien précis qui parlait de la description de l'activité de travail, puis qui passait en revue à la fois les différentes définitions des concepts mobilisés, mais aussi leurs antécédents et conséquences. Nous avons fait le choix d'un questionnement ouvert de manière à ne pas influencer les répondants en choisissant de les laisser s'exprimer de manière spontanée quant à leur représentation du bien-être au travail et de la performance. Ces questions ne sont pas destinées à recueillir des informations normées mais à engendrer la production par le répondant d'un discours sur le bien-être et la performance permettant d'en identifier ses représentations. Ces entretiens peuvent être qualifiés de semi-directifs dans la mesure où nous nous sommes systématiquement appuyés sur un guide d'entretien structuré autour de différents thèmes préalablement définis (Gavard-Perret et al, 2012). Si la structuration du guide d'entretien est restée la même tout au long de la phase de recueil des données, nous avons néanmoins été amenées à recentrer certaines questions au regard de la construction de l'objet de recherche. Ainsi, le guide d'entretien nous a permis de collecter des données sur différents thèmes :

- Bien-être au travail : définition, caractéristiques, antécédents, conséquences ;
- Performance organisationnelle : définition, antécédents, conséquences
- Performance individuelle : définition et caractéristiques ;
- Relation entre bien-être au travail et performance : caractéristiques.

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

Le traitement des données collectées a été réalisé par une analyse de contenu thématique. Cette méthode de recherche s'applique à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles : d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, de l'autre, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977). L'analyse de contenu peut être définie selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999) comme : « reposant sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèlent les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs ». En suivant les recommandations des auteurs, nous avons découpé et ordonné notre matériau en fonction de notre objectif de recherche.

### 3. RESULTATS

Nos résultats consistent à présenter les particularités, les antécédents et les conséquences du bien-être et la performance avec ses mesures puis nous analysons le lien entre bien-être et performance.

#### 3.1. Particularités, antécédents et conséquences du bien-être au travail

La construction du bien-être obéit à la fois à des considérations structurelles et personnelles. Du point de vue des éléments structurels, l'émergence du bien-être va reposer sur des éléments organisationnels, matériels et temporels.

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

À ces éléments structurels, il convient d'ajouter des éléments qui peuvent créer les conditions de ce bien-être. Ainsi, l'ambiance de travail, la reconnaissance et la considération puis la confiance et le respect apparaissent comme incontournables. « *Je suis plus disponible, plus légère, mais aussi plus à l'écoute. J'ai plus envie, j'ai plus d'énergie pour travailler. Je suis aussi plus productive. Je travaille mieux avec une meilleure concentration et je suis plus investie* » (Répondant 17). « *Je suis plus détendue, je prends les choses avec plus de recul, je suis plus posée. Je prends le temps de faire les choses correctement. Je suis plus réceptive et à l'écoute* » (Répondant 1). « *Ca me stimule. Ça me donne de l'enthousiasme. Je suis plus attentive aux détails* » (Répondant 11).

Le bien-être est aussi éminemment dépendant de la situation personnelle des acteurs et de la manière dont ils la perçoivent. Le bien-être au travail, c'est aussi s'épanouir avoir de l'envie, du plaisir et de la satisfaction. « *Pour moi, c'est me lever en retrouvant mon travail avec plaisir. C'est travailler en équipe, tous dans la même direction avec tous les avis différents. Il faut que la parole soit libre et que l'on puisse travailler en phase avec les autres* » (Répondant 19). Il ajoute : « *C'est un équilibre de vie, c'est se sentir bien, venir au travail avec plaisir, avoir des projets. Il y a aussi le partage avec les collègues, la solidarité entre nous. Avec la Direction, c'est pouvoir avoir des échanges, un accompagnement dans mon évolution* ». « *Ne pas avoir la boule au ventre, être valorisée, avoir confiance en soi* » (Répondant 4).

À l'intersection des dimensions structurelles et personnelles se trouve un ensemble de relations que l'individu mobilise. Elles apparaissent comme les dimensions principales de ce bien-être. Non seulement plus de la moitié des répondants ont mobilisé de bonnes relations avec les collègues, mais ils ont également évoqué de bonnes relations avec la hiérarchie et de l'écoute, etc. Cette dimension paraît donc prégnante. Pour ces personnes, être bien dans son travail, c'est avant tout être dans un contexte relationnel positif. À cela, s'ajoute également, le nécessaire équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, mais aussi la capacité de bénéficier d'une cohérence forte entre ce que je suis et ce que l'entreprise fait. « *Pouvoir disposer de moyens, d'outils comme le PC, le téléphone pro pour pouvoir bien faire son travail. C'est aussi les relations entre collègues et partenaires dans les entreprises clientes. Je pense aussi à la confiance et la reconnaissance* » (Répondant 7). « *Avoir une structure soutenant, être accompagné, avoir une hiérarchie à l'écoute et avec qui on peut s'exprimer et pouvoir se reposer sur les collègues* » (Répondant 3) « *C'est pouvoir aller au fond des choses, pouvoir bien faire mon travail, que je puisse faire mon travail en accord avec mes valeurs* » (un entretien avec répondant 8) « *C'est pas les open-space, c'est pas les massages, la conciergerie ou encore le shiatsu. C'est plus la question du sens, c'est si l'entreprise écoute le sens donné par le salarié à son action individuelle et au collectif* ».

Enfin, cela peut surprendre, le bien-être n'est que très peu associé à la santé. Certains des répondants associent le bien-être à une absence de mal-être et d'autres mentionnent explicitement la santé.

Nous nous sommes également intéressés à l'existence ou non d'une différence d'appréciation du concept de bien-être selon le profil de nos répondants. Quel que soit le profil du répondant (sexe ou poste), les appréciations sont globalement les mêmes (quasi-totalité des dimensions du bien-être présentent des proportions par profil conforme à la proportion moyenne). Cependant, quelques points méritent d'être soulignés lorsqu'on compare la proportion du profil concerné à la proportion moyenne de l'échantillon :

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

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

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

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

- les antécédents du bien-être sont avant tout des substrats organisationnels et surtout relationnels (autonomie, confiance, communication, reconnaissance, etc.) portés par une technostructure (direction, hiérarchie, organisation). Il s'agit ici de fournir un cadre favorable à la manifestation du bien-être. Ce cadre est à la fois institutionnel et relationnel.
- les conséquences du bien-être se traduisent sous la forme d'un sentiment de vécu de la journée de travail. Il s'agit d'une expérience qui s'alimente d'éléments plutôt subjectifs (énergie, motivation, envie, écoute, sentiment). Si ces éléments sont parfois difficile à décrire, c'est justement parce qu'ils mettent en jeu un ressenti que les acteurs sont parfois difficilement capables de formuler explicitement.

Le bien-être serait donc le fruit d'un contexte organisationnel et relationnel. « *J'ai l'impression de donner de l'espoir, de donner envie à la personne de s'en sortir. J'apporte des réponses et la personne qui est plus apaisée* » (Répondant 6). « *Oui, car on est une soupape, ils peuvent poser les choses et envisager des solutions. On est un lieu d'écoute, d'échange* » (Répondant 13). « *Oui, je permets un espace d'expression, un espace pour solutionner des difficultés professionnelles, pour soulager des contraintes personnelles* » (Répondant 23) Mais il existe avant tout dans une dynamique expérientielle éminemment subjective. Ces éléments expliquent donc le mélange qui s'opère entre causes, définition et conséquences du bien-être au travail. Le bien-être au travail apparaît comme un objet complexe. Autour d'éléments centraux, causes, définitions et conséquences se rejoignent, des

mécanismes réflexifs émergents, des bouclages s'opèrent. C'est avant tout, la raison pour laquelle les acteurs peuvent avoir de la difficulté à exprimer clairement ce que recouvre ce concept de bien-être au travail.

### 3.2. Caractéristiques, antécédents et conséquences de la performance

En partant de la distinction traditionnelle entre performance économique, sociale et environnementale, les résultats proposés ne manquent pas de surprendre. Ainsi, les éléments financiers et économiques sont prégnants, semblant ne laisser que peu de place pour autre chose. Les autres dimensions traditionnelles passent en second plan, la dimension sociale et la dimension environnementale et la durabilité sont ramenées à la portion congrue.

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

La performance semble donc avant tout un résultat économique qui est obtenu par la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs organisationnels et managériaux. « *Excédent brut d'exploitation* », « *la performance, c'est une entreprise qui vit* », « *création de valeur* », « *performance, je l'associe à quantitatif, chiffre en relation avec les objectifs chiffrés. C'est aussi l'excellence, la compétition, le savoir-faire* ». « *Productivité, être les meilleurs, c'est aussi ne pas rester sur ses acquis et aller plus loin, créer des nouveautés* » (Répondant 4). « *C'est avant tout la performance humaine* ». « *Il n'y a de richesse que les hommes* ». « *C'est aussi l'innovation et l'économie* » (Répondant 9).

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

- les hommes seraient plus sensibles aux conditions de travail ;
- les cadres dirigeants seraient moins sensibles à la pression.

En revanche, certains répondants seraient plus sensibles à l'atteinte des objectifs et les représentants du personnel plus sensible à la dimension commerciale de la performance. « *Dans les facteurs positifs, il y a la motivation, le collectif. Dans les facteurs négatifs, je pense au climat social, à l'absentéisme, à l'individualisme* » (Répondant 10). « *Il faut une performance durable, l'entreprise est pérenne quand il y a la performance économique et la performance sociale* » (Répondant 8). « *Il faut une bonne connaissance de son marché, pouvoir anticiper les évolutions. S'il y a une bonne gestion des ressources humaines qui sait recruter et pérenniser une main d'œuvre efficace et productive* » (Répondant 1).

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

La dimension subjective de la performance associée à une dimension de mise en mouvement est, quant à elle, reléguée au second plan (relations humaines, challenge et dynamique de l'organisation).

Le salarié doit donc se fixer et atteindre des objectifs, satisfaire les clients, être productif, et faire de la qualité pour obtenir un résultat, du chiffre d'affaires et du bénéfice. « *En premier, je dirai la reconnaissance financière mais pas que, il y a aussi la valorisation humaine, la bonne ambiance* » (Répondant 14). « *C'est une bonne carte de visite si on veut évoluer ou changer d'orientations professionnelles* ». « *Avoir un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail avec des locaux plus agréables et des aménagements comme la salle de sport ou un espace de détente* » (Répondant 7).

L'analyse montre que la spécificité des antécédents réside dans ce qu'ils sont le produit des salariés, de leur management et de la communication et de la collaboration qui s'instaurent entre eux et qui vont être plus ou moins productives et de qualité. « *Oui, c'est ce qu'on vend. En baissant l'absentéisme, l'intégration des handicapés, le reclassement de certains collaborateurs mais aussi en améliorant le climat social et relationnel dans les entreprises* » (Répondant 6). « *Oui, car on agit sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. La personne aura plus l'esprit au travail donc elle sera plus performante* » (Répondant 15). « *En permettant le retour à l'emploi avec notre accompagnement, je dirai oui bien sûr* » (Répondant 19). Les conséquences de cette performance vont alors logiquement résider dans une forte reconnaissance, qui crée un climat positif et qui doit avoir un impact non seulement sur les finances de l'organisation, mais aussi sur la satisfaction des acteurs. « *Une mission est réussie quand le client est satisfait, que les contrats sont maintenus. C'est quand on est reconnu dans ses compétences* » (Répondant 2). « *C'est arriver à atteindre les objectifs fixés en se sentant épanouie professionnellement* » (Répondant 25). « *C'est être allé au-delà de la demande initiale, c'est avoir devancé les besoins et les attentes* » (Répondant 18).

### 3.3. Relations entre bien-être et performance

L'analyse de l'ensemble des discours des répondants consiste à voir la complexité des représentations du bien-être et de la performance. « *L'entreprise ne peut pas être performante si les salariés ne sont pas performants c'est-à-dire quand ils sont heureux de travailler* » (Répondant 3). « *Le lien est évident : si on va dans la performance coûte que coûte, on va vers l'épuisement. Si on va dans la performance mais en étant attentif au bien-être, là on peut obtenir des résultats inattendus (sortir des petites pépites, prendre plus sur son temps personnel, plus de cohésion d'équipe et plus d'idées)* » (Répondant 8). « *La performance absolue, c'est l'entreprise qui atteint ses objectifs, qui satisfait ses clients tout en respectant le bien-être de ses salariés* ». « *Le bien-être et la performance, c'est le Yin et le Yang pour amener à la réalisation.* » (Répondant 13). « *C'est imbriqué, c'est deux concepts qu'on ne peut pas séparer* » (Répondant 10). « *C'est le décalage entre le discours et ce que vivent les salariés qui me choque. Dans un sondage, j'ai lu que 88% des salariés se sentent bien, je dois voir tous les autres* » (Répondant 5). Si l'on observe les discours sur les conséquences du bien-être et les antécédents de la performance, les termes communs renvoient à la fois à un bien-être, mais aussi à l'idée de collectif de travail. Il apparaît que l'individu, son bien-être et

sa capacité à fonctionner en équipe, sont à l'origine de la performance, et que le bien-être permet de le conforter. De la même manière, l'observation des conséquences de la performance permet de constater que le lien se structure autour des conditions de travail, la performance permettant d'améliorer des conditions de travail dont la qualité produira du bien-être au travail. Le mécanisme d'interdépendance observée montre que ces deux concepts sont intimement liés. Dans les discours des salariés interrogés, le lien semble plutôt évident et naturel. Cependant, une forme d'interpénétration émerge qui montre l'imbrication de ces deux concepts. L'ensemble de ces éléments conduit à identifier l'association des deux concepts comme étant à la fois dans :

- l'interdépendance : la performance procure le bien-être au travail et le bien-être au travail engendre la performance (certaines conséquences du bien-être au travail sont des antécédents de la performance et vice versa).
- l'imbrication : il y a des éléments de la performance dans le bien-être au travail et vice versa (existence de mots communs aux deux concepts notamment « la satisfaction » et le bien-être apparaît comme commun aux antécédents, à la définition et aux conséquences de la performance).
- la dualité complémentarité : le bien-être et la performance apparaissent comme opposés et complémentaires à la fois (le discours sur le bien-être est associé à un monde plutôt féminin « collègue, équipe, personnel, relation... » et celui de la performance à un univers plutôt masculin « objectif, résultat, salarié, bénéfice... » au sens d'Hofstede (1984).

D'un point de vue métaphorique, cela peut être assimilé à l'idée du Yin et du Yang (métaphore reprenant l'idée de dualité complémentarité, d'interdépendance et d'imbrication). En synthèse, l'étude qualitative basée sur les entretiens avec les salariés nous apporte un éclairage nouveau quant à la représentation qu'ont les acteurs au sein de l'entreprise relative au bien-être au travail d'une part, à la performance, d'autre part, et, enfin, à la relation entre les deux concepts.

En effet, l'étude des antécédents, des caractéristiques et des conséquences de chacun des deux concepts nous éclaire sur la difficulté d'un manque de consensus sur les définitions des concepts, celle-ci donnant à voir la complexité des représentations du bien-être au travail et de la performance. Elle apporte de nouvelles perspectives : le bien-être au travail et la performance des entreprises ne sont pas nécessairement liés par un lien de causalité, mais peuvent être une dualité complémentaire avec un chevauchement ou une interdépendance entre les deux concepts, comme le représente le symbole yin et yang. Les principaux éléments spécifiques de la performance sont l'efficacité (économique, financière et commerciale) et la réalisation des objectifs. Les principaux aspects spécifiques du bien-être au travail sont l'ambiance de travail, les bonnes relations entre collègues, l'organisation, la communication et de bonnes relations hiérarchiques. En outre, cette étude révèle des facteurs communs entre le bien-être au travail et la performance, en particulier la "qualité des relations interpersonnelles" et les "conditions matérielles". Par ailleurs, le mélange qui s'opère entre causes, définitions et conséquences entre les deux concepts conduit à saisir la représentation des acteurs de l'entreprise relative au lien entre « bien-être au travail » et « performance » à savoir une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance des deux concepts.

#### 4. DISCUSSION

Au-delà du constat de l'évolution des concepts au cours du temps (de bien-être à bien-être au travail combinant eudémonisme et hédonisme et de performance économique à performance globale), la difficulté de trouver dans la littérature des définitions stabilisées aux concepts de bien-être et de performance (Fisher, 2003) pourrait s'expliquer par la représentation qu'ont les individus de ces deux concepts. En effet, les confusions entre antécédents du concept, définition du concept et conséquences du concept que nous avons observées à travers les discours des répondants pourraient constituer des éléments d'explication de cette difficulté.

Nos travaux confirment la dimension multifactorielle des deux concepts, tout comme les précédents travaux réalisés sur ce sujet (Beaudin et Savoie, 1994 ; Danna et Griffin, 1999 ; Bourguignon, 2000 ; Cotton et Hart, 2003).

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

Dans la lignée des travaux de Delobbe et De Hoe (2012) et Leclerc et al. (2014) suggérant une relation plus complexe que simplement causale linéairement de manière unidirectionnelle, les premiers suggérant une relation curvilinéaire, les deuxièmes suggérant une relation bidirectionnelle, nos travaux mettent en exergue que la nature du lien qui relie le bien-être au travail et la performance de l'entreprise serait, en effet, non pas causal, mais plutôt une association de dualité complémentaire, d'interdépendance et d'imbrication où chacun des deux concepts serait porteur d'éléments également présents dans l'autre concept.

La question du sens du lien qui lie bien-être au travail et performance est remise en question. La thèse de Baron (2011) qui consiste à proposer d'inverser le lien entre bien-être et performance n'a plus lieu d'être. En effet, dans la mesure où les deux concepts sont imbriqués, ils doivent donc co-exister dans les entreprises pour permettre de répondre à la fois aux besoins des salariés d'être dans une situation de bien-être et à ceux de l'entreprise d'être performante.

Nos résultats posent également la question des conditions d'élaboration des outils de mesure de chacun de ces concepts pour envisager d'en évaluer l'impact réciproque.

Il apparaît que les dimensions redondantes doivent être absentes de ces indicateurs potentiels. L'observation des termes communs aux deux définitions permet d'identifier celles-ci. C'est ainsi que la notion de satisfaction des salariés doit être exclue des deux outils de mesure dans le cadre de l'analyse du lien entre les deux concepts pour éviter toute confusion. En effet, l'existence d'une corrélation entre bien-être et performance pourrait s'expliquer à tort par la présence de la satisfaction à la fois dans le concept de bien-être, mais aussi dans celui de performance.

Ainsi, cette forme d'imbrication du bien-être au travail et de la performance de l'organisation nous éclaire sur les outils à emprunter pour mesurer les deux concepts et ce qui les relie. Alors que la plupart des travaux sur ce sujet s'appuient sur des échelles de satisfaction (Satisfaction With Life Scale (Diener et al., 1985), Minnesota Satisfaction questionnaire (Weiss et al.,

1967),...), nos résultats nous invitent à exclure la notion de satisfaction des outils à adopter pour mesurer proprement chaque concept.

Ces résultats permettent de poser les limites à la construction d'indicateurs à la fois interdépendants et imbriqués de nos deux concepts. L'évaluation de ce lien, s'il est possible, supposerait la construction d'indicateurs partiels.

En rupture avec l'utilisation de modèles statistiques permettant d'identifier les facteurs explicatifs d'un concept dans le cadre d'études quantitatives, l'utilisation de l'analyse des représentations sociales (Abric, 2003) des salariés dans le cadre d'études qualitative s'est révélée décisive pour la suite de nos travaux tant elle a fait émerger des éléments inattendus. En effet, la nature duelle, complémentaire, imbriquée, interdépendante de la relation entre le bien-être au travail et la performance qui s'est révélée grâce à l'analyse des représentations sociales des salariés n'aurait pu émerger par le biais d'études quantitatives.

Notre étude qualitative confirme certaines dimensions du bien-être au travail exposées dans la littérature. Ainsi, les relations avec les collègues et la hiérarchie renvoient à la dimension « adéquation interpersonnelle au travail » de Dagenais-Desmarais (2010), aux dimensions « relations entre collègues » et « management » de Biétry et Creusier (2013) ou encore la dimension « Lien » de Abord de Chatillon et Richard (2015). Les dimensions « reconnaissance », « écoute bienveillante et soutien » se recoupe avec la dimension « reconnaissance » de Dagenais-Desmarais (2010), à la dimension « management » de Biétry et Creusier (2013) ou encore à la dimension « Lien » de Abord de Chatillon et Richard (2015).

La dimension « équilibre de vie personnelle et professionnelle » se recoupe avec celle de « Temps » de Biétry et Creusier (2013) ou encore la dimension « flexible working » de Buffet et al. (2013). La dimension « envie et plaisir » renvoie aux dimensions « volonté d'engagement au travail » et « épanouissement au travail » de Dagenais-Desmarais (2010), à la dimension « plaisir » de Warr (1990) et Daniels (2000). La dimension « économique et financière » et « atteinte des objectifs » de la performance de l'entreprise, dimension majeure ressortant de la représentation des acteurs dans l'entreprise, correspond à la définition première de la performance présente dans la littérature (théories classiques de l'organisation développées par Fayol, Weber et Taylor).

Les dimensions « ressources humaines », « développement des compétences », « challenge », « dynamiques de l'organisation » correspondent aux approches « sociale » et « systémique » de Beaudin et Savoie (1994) se rapprochant ainsi de la définition plus récente de performance globale de l'entreprise. Contrairement à ce que l'on aurait pu imaginer, le bien-être au travail n'est que très peu associé à la santé alors que plusieurs modèles de bien-être au travail sont basés sur des modèles de santé au travail à l'instar de celui de Danna et Griffin (1999) et Cotton et Hart (2003). Au-delà de la dimension économique et financière, la performance est fortement associée aux relations humaines. Ce résultat inattendu, de par son importance, renvoie néanmoins aux notions de performance humaine et de performance sociale (Ouby, 2016). Concernant les dimensions communes au bien-être au travail et à la performance, il apparaît les notions de « satisfaction » (entre définition de bien-être et définition de performance), « conditions de travail » (entre conséquence de performance et antécédent du bien-être) et « équipe » (entre antécédent de performance et conséquence du bien-être). À notre connaissance, ces éléments n'avaient pas été mis en lumière dans la littérature.

Le résultat le plus central de notre étude reste la nature de la relation entre bien-être au travail et performance, à savoir une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance.

En ce qui concerne l'absence de lien entre « bien-être au travail » et « performance », nos résultats sont en relative opposition avec la plupart des articles. Cependant, ils sont cohérents avec le travail de ceux, moins nombreux, qui considèrent que la relation entre bien-être au travail et performance est faible (Judge et al, 2001, Bowling, 2007).

Les praticiens se sont toujours intéressés à l'amélioration des conditions de travail (Abord de Chatillon, 2004 ; Peretti, 2017).

Les relations de travail jouent un rôle central dans l'amélioration du bien-être au travail. Cette dimension est mise en avant par de nombreux auteurs (Ryff et Keyes, 1995 ; Ryan et Deci, 2001 ; Gilbert et al, 2011 ; Abord de Chatillon et Richard, 2015).

Les contraintes émotionnelles auraient pour effet de diminuer le sentiment de bien-être au travail. À cet effet, avec l'idée de capital émotionnel, Gendron (2007) avait déjà mis en lumière que les compétences émotionnelles étaient nécessaires pour s'adapter aux situations d'activité changeantes et ainsi réagir au stress, notamment dans les métiers dits émotionnels. Au-delà des compétences émotionnelles que peut développer l'individu, l'entreprise a le souci du bien-être de ses collaborateurs.

Nos résultats confirment également que la violence au travail contribue à la dégradation du bien-être au travail. Ainsi, Dejours (2007) invite, par la prévention, à « Conjurer la violence » au travail afin de remédier aux effets néfastes sur la santé.

Les relations de travail ne semblent pas contribuer à la performance. Ce résultat vient pondérer le résultat de notre étude qualitative quant à la forte association entre la performance et les relations humaines dans le discours des acteurs de l'entreprise. Pourtant, la communication serait une des huit dimensions comportementales de la performance au travail (Campbell, 1999).

En ce qui concerne les contraintes physiques, cette dimension recoupe, à certains égards, la dimension « confort » d'Abord de Chatillon et Richard (2015). Les contraintes physiques entraîneraient un niveau de bien-être supérieur. Nous pouvons émettre l'hypothèse que cette association est liée à une évolution significative au sein de nos organisations. Dans un environnement où les employés se désintéressent de leurs activités quotidiennes, l'activité physique peut devenir un moyen pour eux de reprendre contact avec les aspects les plus concrets de leur travail. Même si cette association a également été constatée en milieu hospitalier (Commeiras et al, 2018), ce résultat doit être exploré plus avant. Une approche emploi par emploi contribuerait certainement à affiner ce résultat.

Du côté des conditions de travail ayant un effet sur la performance, si l'idée que l'insoutenabilité du travail est associée à une faible performance de l'entreprise n'est pas surprenante, en revanche, l'idée que l'intensité du travail contribue aussi à une diminution de la performance peut paraître contre-intuitive pour certains mais s'explique assez facilement. En effet, il semble a priori logique que lorsqu'un individu produit une quantité de travail plus importante, sa performance et donc, par voie de conséquence celle de son entreprise, s'en trouve grandit. Pourtant, nos résultats nous indiquent le contraire. Cette idée fait écho au modèle de U inversé de Yerkes-Dodson (1908) indiquant que lorsque le niveau de stress augmente, le niveau de performance augmente jusqu'à un certain seuil (appelé stress optimal)

à partir duquel la performance ne fait que décliner. Cette même courbe pourrait s'appliquer à l'intensité du travail en regard de la performance.

De même, le contrôle managérial (basé sur les fonctions de vérification, d'information et de régulation) diminuerait la performance alors même que celui-ci a pour intention exactement l'inverse. Ce résultat contre-intuitif pourrait trouver un éclairage dans ce que pourrait empêcher le contrôle managérial, à savoir l'autonomie et la créativité de l'employé, source d'innovation et de performance (Amabile, 1988 et 1996 ; Woodman et al, 1993 ; Drazin et al, 1999). Contre-intuitivement, les actions contre le stress et contre les risques professionnels sont associées à une performance plus faible de l'entreprise. Une interprétation possible de ces résultats est que, lorsque des actions contre des problèmes internes sont décidées dans les organisations, ces problèmes sont, d'une manière inhérente, mis en évidence et peuvent donc avoir un effet négatif initial sur la performance de l'entreprise. Par ailleurs, ces actions ne contribuent pas au bien-être au travail. Ces deux niveaux de résultats nous amènent à nous interroger sur l'efficacité de ce type d'actions.

Au niveau des profils de personnes, les femmes se trouvent dans des situations de bien-être au travail plus défavorables, tout comme les personnes à temps partiels.

Nos résultats renvoient aux travaux de Wharton (2004) qui considère que, même si nombreux sont les salariés qui s'estiment être confrontés à une pression croissante liée à des temps de travail inadaptés à leur situation, ce sont les femmes qui expriment le plus de difficultés à trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ainsi qu'aux travaux de Eagle et al. (1998) affirmant que cette difficulté est d'autant plus marquée pour les salariés ayant des enfants à charge. Les temps de travail peuvent être liés au bien-être des salariés par le biais de la conciliation travail-famille (O'Driscoll et al, 1992). En effet, il est fréquemment démontré qu'un degré élevé de conflit travail-famille perçu a une influence positive sur le stress et la dégradation du bien-être des salariés (Adams et al, 1996 ; Major et al, 2002 ; Frone, 2003).

L'offre de temps de travail choisi doit permettre de concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés en recherche de plus d'équilibre entre les sphères privée et professionnelle, améliorant ainsi leur bien-être au travail (Colle, 2004). Selon Ballesteros-Leiva, Poilpot-Rocaboy et Saint-Onge (2016), « plus les cadres participants ressentent de conflits « travail-famille », moins ils expriment ressentir de bien-être subjectif et de bien-être psychologique » (Ballesteros-Leiva et al, 2016, p13). Ainsi, les auteurs suggèrent que « pour optimiser ce bien-être, les employeurs peuvent réviser la gestion des horaires et l'organisation du travail afin qu'elles soient plus respectueuses de la vie personnelle des employés » (Ballesteros et al, 2016, p15).

Le travail à temps partiel doit répondre aux aspirations des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti et Joras, 1986). Ainsi, il apparaît nécessaire de permettre au salarié de choisir entre le temps complet et le temps partiel, mais également entre les différentes formules de temps partiel. En effet, pour la plupart des salariés, le temps partiel souvent associé à un emploi précaire avec des conditions de travail plus difficiles et un accès à la formation moindre, semble plutôt contraint ou subi « à défaut de mieux », ce qui entraîne souvent une insatisfaction des salariés concernés.

Les travaux de Palmero (2000) indiquent qu'il est essentiel de distinguer le temps partiel choisi du temps partiel imposé. Ce caractère choisi ou imposé semble avoir une influence sur les attitudes et comportements au travail des salariés. Il existe en effet peu de différences entre

les salariés à temps complet et ceux à temps partiel lorsque le statut de l'emploi occupé est congruent avec le statut désiré (Armstrong-Stassen et al, 1994).

Quant aux actions qui permettent d'améliorer à la fois la performance et le bien-être des salariés et d'évoluer vers un cycle vertueux conciliant bien-être au travail et performance de l'entreprise (Smith et Lewis, 2011), on retrouve ici deux dimensions classiques : la lutte contre l'intensité du travail et la lutte contre l'insoutenabilité du travail.

Ces résultats soutiennent les propos de Abord de Chatillon (2004, p.259) qui considère que « dans un environnement perçu comme de plus en plus compétitif et où chacun doit assumer les multiples contraintes de la vie familiale et professionnelle, la pression semble peser de plus en plus lourdement sur les épaules des salariés ».

Il convient également de noter que les approches axées sur la santé au travail semblent inefficaces. En effet, non seulement elles ne contribuent pas au bien-être, mais elles sont également associées à des niveaux de performance inférieurs, ce qui conduit à un cercle vicieux entre le bien-être au travail et la performance des entreprises (Smith et Lewis, 2011). Ce résultat vient renforcer celui de notre étude qualitative quant à la très faible association de la notion de santé avec celle de bien-être au travail.

## CONCLUSION

Cette recherche nous a permis de caractériser la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise, à savoir une dualité complémentaire combinée à une imbrication et une interdépendance. Ce résultat réconcilie les tenants de la relation causale dans un sens avec les tenants de la relation causale dans l'autre sens et nous a amenée à considérer le bien-être au travail et la performance de l'entreprise en tant que dynamiques paradoxales inhérentes à l'organisation.

En adoptant une autre approche que celle classiquement utilisée dans la recherche consistant à étudier la relation entre deux variables par l'analyse des antécédents, des processus à l'œuvre ou bien encore des résultats, notre travail basé sur une méta-perspective paradoxale apporte un corpus cohérent à la compréhension des dynamiques en jeu.

En rupture avec l'idée que pour arriver à tel résultat, il y a lieu d'éradiquer tel problème ou de mettre en place telle action, l'approche paradoxale conduit à envisager les dynamiques en présence génératrices de tensions comme inhérentes à l'organisation et de s'intéresser aux facteurs permettant de concilier ces dynamiques.

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

Alors même que les thématiques du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise sont centrales en sciences de gestion et correspondent à un sujet d'actualité et un enjeu stratégique pour les entreprises, rares sont les études portant sur ces deux thématiques à la fois. À la croisée des ressources humaines et de la finance, la difficulté de disposer, d'abord, et d'exploiter, ensuite, des informations de nature et de sources très différentes expliquent

notamment le nombre limité de papiers traitant, dans le même temps, du bien-être au travail et de la performance. Ainsi, notre travail portant sur les deux concepts constitue en soi une avancée sur le plan théorique.

Signalons également que lors du déroulement des entretiens nous étions confrontés à des réticences de la part de nos répondants sur des points importants, par conséquent, nous avons assisté à des réponses institutionnalisées; à des expressions idéalisées renvoyant à une désirabilité sociale et aussi à des tentatives récurrentes de déviation de la discussion. Toutes ces situations auxquelles nous étions confrontées nous ont mis à chaque fois dans l'obligation de faire des relances modérées pour pouvoir continuer les entretiens et maintenir un climat de confiance avec les répondants. Ceci, était prévu avant le déroulement des entretiens, du fait que l'ensemble des répondants ont demandé au préalable que nous respectons leur demande en matière de confidentialité vis-à-vis d'eux et de leur organisation, mais aussi, de tous les indicateurs qui permettent de les dévoiler. À cet égard, nous étions fortement limités dans la collecte des données, et par conséquent, sur exploitation en termes d'analyse, d'interprétation et discussion des résultats. Cependant, cette situation nous a été d'une grande importance, du fait qu'il s'agissait d'un véritable indicateur qui se déclare dès le départ, le sentiment de confiance au sein des organisations questionnées.

## BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon, E., Commeiras, N., Desmarais, C., & Loup, P. (2018). Construction of occupational wellbeing: Are public sector really different? A surprising comparative analysis of public and private hospital sector in France (No. hal-02013623).

Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: an international review*, 14(3), 147-158.

Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning, Logical Investigations into Discovery and Explanation*. Springer, Berlin (2006).

Allard-Poesi, F., Maréchal, G. (2014), Construction de l'objet de la recherche. In Thiétart R.A. et al. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.48-76.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context* (Boulder, CO, Westview Press).

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-Being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.

Bachet, D. (1998). Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi. *Revue Economie et Politique*.

Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G., & St-Onge, S. (2016). Les relations entre les perceptions des conflits et des enrichissements travail-famille et le bien-être. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 5-20.

Barthe, N., Peretti, J. M., & Terramorsi, P. (2010). Les politiques «santé, sécurité et bien-être au travail» à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40. *Management Avenir*, (8), 104-116.

Berland, N. (2014). La performance, objet du contrôle. *Que sais-je?*, (3977), 55-79.

Botte, S., 2014, « Justice organisationnelle », dans Zawieja, P., Guarnieri, F. (dirs.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, p. 427-430.

Boughzala, Y., Moscarola, J., & Hervé, M. (2014). Sphinx Quali: un nouvel outil d'analyses textuelles et sémantiques. 12<sup>èmes</sup> Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles (JADT 2014), 3-6 juin 2014, Paris, France.

Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion (éd. 6e). Paris: Presses Universitaires de France.

Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.

Bouterfas, N. (2014). Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion: quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement? (Doctoral dissertation).

Bowen, H. R. (2013). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.

Buffet, M. A., Gervais, R. L., Liddle, M., & Eeckelaert, L. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. Luxembourg City, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work; 2013.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development, 399, 429.

Chauvey, J. N., & Naro, G. (2013). « Reporting et pilotage sociétaux : Repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE », Comptabilité sans Frontières, The French Connection, Canada.

Commeiras, N., Abord de Chatillon, E., & Loup, P. (2018). Les effets des conditions de travail sur la santé au travail: quelles actions de prévention? Le cas des établissements hospitaliers. Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 79(3), 276.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. Journal of Happiness Studies, 13(4), 659-684.

Defelix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management: retrouver le lien avec la performance. @ GRH, (2), 31-50.

Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. Academy of Management Learning & Education, 12(3), 330-355.

Frick, D., Hoefert, H. W., Legewie, H., Mackensen, R., & Silbereisen, R. K. (Eds.). (2013). Quality of Urban Life: Social, Psychological, and Physical Conditions. Walter de Gruyter.

Gavard-Perret, M. L., & Helme-Guizon, A. (2012) « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative » in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (dir). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2, p.275-308.

Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. Semaine sociale Lamy, 1186, 35-41.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012). Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises. Fayard.

Gomez P-Y., (2012) Le travail invisible, François Bourin.

Gomez P-Y., (2019), La perte de sens, le fondement économique d'une crise, in Bachelard O., Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant, Presses de l'EHESP

Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. Revue française de gestion, (5), 71-75.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235-248.

Hollet-Haudebert, S. (2017). Chapitre 48 - Servant leadership : le nouvel Eldorado ?. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership* (pp. 510-521). Caen, France: EMS Editions.

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.

Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.

Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels?. *Le travail humain*, 77(4), 351-372.

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-56.

Oubya, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Côte d'Azur.

Peretti, J. M. (2017). *Ressources humaines*. Vuibert.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2018). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. In *Relationships, Well-Being and Behaviour* (pp. 317-349). Routledge.

Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.

Soenen G., (2017), Santé au travail : le rôle de l'injustice organisationnelle comme facteur de stress, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Thevenet M., (2017), *Le bien-être au travail, une dimension collective*, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Vergès, P. (2001). L'analyse des représentations sociales par questionnaires. *Revue française de sociologie*, 537-561.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.