



**HAL**  
open science

## Le bien-être au travail (BET) des collaborateurs japonais

Sophie Szymkowiak, Jordane Creusier, Franck Biétry

► **To cite this version:**

Sophie Szymkowiak, Jordane Creusier, Franck Biétry. Le bien-être au travail (BET) des collaborateurs japonais. CNRIUT 2023 Saint Pierre - La Réunion, IUT de Saint Pierre, Jun 2023, Saint Pierre (La Réunion), La Réunion. hal-04326685

**HAL Id: hal-04326685**

**<https://hal.science/hal-04326685>**

Submitted on 6 Dec 2023

**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.

## Le bien-être au travail (BET) des collaborateurs japonais

---

Sophie Szymkowiak<sup>1</sup>

Jordane Creusier<sup>2</sup>

Franck Biétry<sup>3</sup> \*

sophie.szymkowiak@univ-littoral.fr jordane.creusier@univ-littoral.fr franck.bietry@unicaen.fr

<sup>1</sup> IUT du Littoral Côte d'Opale, Université du Littoral Côte d'Opale, CNRS  
Lille Economie Management LEM, UMR 9221

<sup>2</sup> Université du Littoral Côte d'Opale, CNRS  
Lille Economie Management LEM, UMR 9221

<sup>3</sup> IAE, Caen Université  
Normandie Innovation Management Entreprise Consommation NIMEC, UR 969

**THÈMES** – *Gestion*

**RÉSUMÉ** – *Cette recherche est issue de plusieurs observations : le degré d'internationalisation des groupes, les effets du bien-être sur le PIB et du bien-être au travail sur la performance organisationnelle. Dans la continuité des travaux de Morin et al. (2017) en Chine, la question de l'universalité du concept de bien-être au travail (BET) reste posée. Notre ambition est de vérifier le caractère universel de sa définition (structure factorielle) et de son ressenti (profils de salariés). Pour ce faire, dans la continuité des travaux de Biétry et Creusier (2015, 2017), une étude comparative est menée entre les collaborateurs japonais et les collaborateurs américains et français. Les résultats obtenus auprès de 612 salariés japonais, par une approche centrée sur les variables puis sur les personnes, tendent à conforter l'hypothèse générale selon laquelle la conception du BET est similaire en orient et en occident tandis que son ressenti – exprimé par les profils – est partiellement contingent. En effet, des profils originaux apparaissent au Japon, dominés par a) la compatibilité des différents temps sociaux, b) par la qualité des relations aux collègues et au manager, et enfin, c) par des rapports favorables aux temps sociaux et à l'environnement matériel de travail. De ce fait, il n'est pas établi que les pratiques managériales à recommander dans les établissements employant une main-d'œuvre occidentale pour développer toutes les dimensions constitutives du BET soient efficaces dans ceux employant un personnel japonais.*

**MOTS-CLÉS** – *Bien-être au travail, Contingence, Japon, Profils.*

---

\*Ce travail a été financé en partie par l'ARIMHE.

## 1 Introduction

Depuis les années 2000, la thématique du bien-être au travail (BET) fait l'objet de nombreuses investigations. Essentiellement étudié dans les économies développées des pays occidentaux [1], l'universalité du concept reste sujette à caution. Dans la lignée des travaux de [2], notre ambition est de contribuer à rendre plus efficaces les préconisations interculturelles de développement du BET. Plus précisément, la conception générale et la manière dont les salariés japonais ressentent le BET sont-elles différentes de celles de leurs homologues occidentaux ? Le choix du Japon s'explique par ses fortes similarités de développement économique et de stabilité politique avec les pays occidentaux mais aussi et surtout par ses spécificités culturelles. Ryff *et al.* avaient conclu que les émotions positives et négatives sont interprétées de manière différente entre les salariés américains et japonais [3]. Maximiser le bonheur chez les américains apparaît comme un objectif déclaré alors que trouver un équilibre et une modération semblent être des idéaux chez les japonais. Ces différences découlent d'une conceptualisation du bien-être spécifique au Japon désigné sous le nom de « bien-être minimaliste » [3]. Ainsi, les influences culturelles joueraient un rôle dans la manière dont les émotions sont vécues et expérimentées. Cependant, elles auraient un statut explicatif partiel et non prédictif des attitudes et comportements.

## 2 Le BET : universalité ou contingence ?

D'après les recherches interculturelles, la culture japonaise semble plutôt relever du collectivisme vertical [4]. Ce pays est caractérisé par une pression exacerbée en faveur de normes comportementales où les valeurs de modération, de subtilité, d'harmonie avec les autres plutôt que de profit, de pouvoir ou de prestige personnels sont autant de vertus fondamentales. Ces caractéristiques seraient la conséquence d'un « substrat structurel unique » fait de bouddhisme, de confucianisme et de shintoïsme [5]. Le modèle japonais prône l'harmonie, le consensus et la conformité sociale mais reste très perméable aux influences des autres cultures. Ainsi, au Japon, le monde du travail est devenu anxieux, épuisant, et stressant en raison de l'exigence de dévouement et de la peur du chômage. Désormais, la vision de l'employé à vie y est contestée du fait notamment de ses effets négatifs sur le BET.

Plusieurs propositions dominent dans la littérature sur le BET, si bien qu'aucun accord n'est établi sur une définition cohérente et actionnable ou sur ses conditions d'émergence. Ne plus se focaliser sur la souffrance, les risques psycho-sociaux et le mal-être au travail est un consensus établi. De même, il est entendu que le BET est un concept multiforme. Aujourd'hui, la littérature s'oriente vers une combinaison des perspectives individualistes (hédoniste, eudémonique), collectives et structurelles en observant à la

Genre		Ancienneté moyenne	12,1 ans
Homme	385		
Femme	227	Age moyen	49,2 ans
Taille entreprise		Statut	
Mois de 20	149	Ouvrier	25
De 20 à 50	111	Employé	313
De 50 à 200	172	Manager	225
De 200 à 500	123	Autres	49
Plus de 500	57		

TABLE 1 – Description de l'échantillon

fois les conditions subjectives (prédisposition individuelle à interpréter la vie au travail et à y réagir positivement ou non), objectives (conditions et événements liés à la vie travail) et sociales (collectif et environnement social) du BET [7]. Dans la continuité des travaux de Biétry et Creusier [1, 7], nous envisageons le BET comme un état psychologique positif résultant d'une évaluation affective et cognitive favorable des expériences professionnelles. Cette définition constitue l'ancrage de l'échelle de mesure « EP-BET » que nous mobilisons. Elle comporte quatre dimensions : 1) un assouvissement du besoin d'intégration sociale par un rapport positif aux collègues de travail (REL), 2) un contentement du besoin de réalisation personnelle grâce à un rapport positif au manager direct (MAN), 3) une réponse au besoin d'être considéré en tant que salarié, mais aussi en tant que personne, par le biais d'un rapport favorable aux temps traduisant une compatibilité perçue entre les différentes temporalités sociales (TEM), 4) enfin, un assouvissement du besoin d'efficacité personnelle rendu possible par un rapport positif à l'environnement physique de travail (ENV).

La validité externe de l'échelle EPBET a été étudiée en Amérique du Nord, via des approches centrées sur les variables puis les profils [1, 7]. Les premières traitent les données empiriques à partir des scores globaux de BET tandis que les deuxièmes correspondent à des regroupements originaux de salariés suivant les scores enregistrés sur chacune des dimensions constitutives du BET. En l'espèce, une invariance de la structure factorielle et l'identification de certains profils similaires entre les collaborateurs français et américains sont observées. Les profils qualifiés de « déficit de bien-être », de « bien-être élevé » et de « bien-être de référence » qui s'y retrouvent correspondent respectivement à des niveaux faibles, élevés et moyens sur les quatre dimensions de l'EPBET.

	REL	TEM	ENV	MAN	Genre	Âge	Taille
TEM	0,34						
ENV	0,53	0,46					
MAN	0,57	0,19	0,60				
Genre	0,01	-0,01	-0,02	-0,11			
Âge	0,04	0,10	0,09	0,07	-0,35		
Taille	0,13	-0,08	-0,02	0,13	-0,04	-0,08	
Ancienneté	0,07	0,05	0,14	0,14	-0,17	0,39	0,06

TABLE 2 – Matrice des corrélations



FIGURE 1 – Profils latents de BET au Japon

Dans la continuité de ces recherches, notre collecte de données a été confiée à un cabinet privé au Japon reconnu pour ses panels. En outre, il est engagé dans le respect de la norme et des codes éthiques ICC/ESOMAR (International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics). Notre échantillon final est composé de 612 salariés (tableau 1). L'EPBET en douze items est mobilisée [7]. La validation de l'échelle dans le contexte japonais (analyse factorielle confirmatoire par Amos v21) est confirmée en l'absence de corrélations fortes entre les variables socio-démographiques et le BET (tableau 2). L'approche centrée sur les personnes révèle les profils latents au Japon (figure 1). Les résultats montrent que trois profils déjà observés dans [7, 1] sont également présents dans le contexte japonais (profils 1, 6 et 7). Ils correspondent aux formes fortes de « déficit de bien-être », « bien-être élevé » et « bien-être de référence ». Un profil « faible bien-être » (4) – déjà révélé chez les collaborateurs américains [1] – est également observé chez les collaborateurs japonais. Trois profils originaux sont observés au Japon, respectivement dominés par la qualité des temps sociaux (profil 2), par la domination des relations aux collègues et au manager (profil 3) et par la présence concomitante des dimensions temporelle et de l'environnement matériel de travail (profil 5). Le BET semble conçu de la même manière en France, aux États-Unis et au Japon puisque les qualités métriques de l'EPBET sont conservées. La présence de profils de formes fortes indique que certains salariés japonais ont le même ressenti du BET qu'en France et aux États-Unis tandis que pour d'autres, l'identification de formes faibles suggère que des spécificités existent dans ce pays. Comme le montrent les études en psychologie interculturelle, le bien-être subjectif est davantage influencé par les normes et les évaluations sociales, les relations et les émotions interpersonnelles.

### 3 Conclusion

Dans cet article, nous montrons que le BET est conçu de la même manière au Japon, en Amérique du Nord et en France. Par contre, il existe des spécificités dans son ressenti entre les collaborateurs occidentaux et orientaux. Pour aller plus loin, l'impact de l'organisation du travail et des conditions de travail pourraient être des axes de recherche pertinents. De même, l'impact de la segmentation du marché du travail japonais [5] pourrait se révéler judicieuse. Enfin, la proposition de la dépendance des profils de BET à la culture est aussi plausible. Elle amènerait à déterminer dans laquelle mesure la variable culturelle influence de manière prépondérante l'existence de profils spécifiques par rapport à d'autres variables de contingence (par ex. l'état de prospérité économique ou la stabilité politique).

### Références

- [1] F. Biétry, J. Creusier, *How to develop a full well-being profile among US employees? A person-centered approach*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 106, No. 4, pp. 3–18, 2017.
- [2] A. J. Morin, J.-S. Boudrias, H. W. Marsh, D. M. McIndерney, V. Dagenais-Desmarais, I. Madore, D. Litalien, *Complementary variable-and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological well-being at work*. *Journal of Business and Psychology*, vol. 32, No. 4, pp. 395–419, 2017.
- [3] C. D. Ryff, G. D. Love, Y. Miyamoto, H. R. Markus, K. B. Curhan, S. Kitayama, J. Park, N. Kawakami, C. Kan, M. Karasawa, *Culture and the promotion of well-being in East and West: Understanding varieties of attunement to the surrounding context*. In *Increasing psychological well-being in clinical and educational settings*, pp. 1–19, 2014.
- [4] T. S. Lebra, *Japanese Social Organization*. University of Hawaii Press, Hawaï, 1992.
- [5] E. Yoneyama, *Culture et gestion au Japon: Harmonie, sérénité et rigueur*. In E. Davel et al., dir. *Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec: Presses de l'Université Laval et Télé-université, 2008.
- [6] K. Kobayashi, G. Eweje, D. C. Tappin, *Employee wellbeing and human sustainability: Perspectives of managers in large Japanese corporations*. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, No. 7, pp. 801–810, 2018.
- [7] F. Biétry, J. Creusier, *Le bien-être au travail: les apports d'une étude par profils*. *Relations industrielles/Industrial relations*, Vol. 70, No. 1, pp. 11–35, 2015.