



**HAL**  
open science

# COMBINER BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE LECTURE PAR LES HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES

Nathalie Bernard

► **To cite this version:**

Nathalie Bernard. COMBINER BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE LECTURE PAR LES HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES. 30ème congrès de l'AGRH, Bordeaux, 13 au 15 Novembre 2019, AGRH, Nov 2019, Bordeaux, France. hal-04466127

**HAL Id: hal-04466127**

**<https://hal.science/hal-04466127>**

Submitted on 19 Feb 2024

**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.

# COMBINER BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE LECTURE PAR LES HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES

## Auteurs

---

Nathalie BERNARD (Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP<sup>1</sup>, CERAG, 38000 Grenoble, France, [nbernard@live.fr](mailto:nbernard@live.fr))

## Résumé

---

Le propos de notre contribution est d'identifier des facteurs de résolution du paradoxe entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Notre approche basée sur les pratiques de ressources humaines de haute performance (high performance work practices) permet d'apporter une voie de résolution au paradoxe entre bien-être au travail et performance de l'entreprise. À partir d'un questionnaire adressé à 1500 entreprises, nous avons analysé en quoi les pratiques de ressources humaines à haute performance impactaient le bien-être au travail d'une part, la performance de l'entreprise d'autre part. Nous avons ainsi pu déterminer les pratiques qui permettent de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise.

**Mots clés :** performance, bien-être au travail, paradoxe, pratiques RH à haute performance

## Abstract:

---

The purpose of our contribution is to identify factors for resolving the paradox between well-being at work and corporate performance. Our approach based on high performance work practices provides a way to resolve the paradox between well-being at work and company performance. Based on a questionnaire sent to 1500 companies, we analysed how high-performance human resources practices impacted well-being at work on the one hand and corporate performance on the other. We were thus able to determine the practices that make it possible to combine well-being at work and corporate performance.

**Key words :** performance, well-being at work, paradox, high performance work practice

---

<sup>1</sup> Institute of Engineering Univ. Grenoble Alpes

## Introduction

Nos organisations sont-elles capables de produire à la fois de la performance et du bien-être au travail ? L'examen de la relation entre les deux phénomènes donne des résultats contrastés. Alors que la plupart des auteurs intéressés par cette question montrent que le bien-être des employés permet la performance, quelques-uns soulignent l'absence de lien (Iaffaldano et Muchinsky, 1985 ; Wright et Staw, 1999) et seule une étude (Baron, 2001) suggère d'inverser le lien entre ces deux phénomènes en indiquant que le bien-être au travail est rendu possible grâce à la performance de l'organisation.

En fait, un examen détaillé de la relation entre le bien-être et la performance au travail révèle une situation paradoxale : le bien-être et la performance semblent complémentaires, mais aussi interdépendants, liés, mais aussi fondamentalement distincts (Bernard et Abord de Chatillon, 2018).

Ce problème est à la fois théorique et empirique. Sur le plan théorique, comment aborder ce paradoxe pour comprendre comment promouvoir le bien-être au travail ? Cette difficulté théorique s'étend également d'un point de vue empirique lorsqu'il s'agit de savoir comment agir sur la performance sans sacrifier le bien-être et réciproquement.

Les paradoxes sont inhérents aux organisations. Combiner le bien-être au travail et la performance de l'entreprise est devenu un enjeu stratégique pour les organisations. Cependant, la littérature scientifique ne fournit pas d'indications sur le bien-être au travail et la performance des entreprises en tant que paradoxe et sur la façon de le gérer.

L'objectif de cette contribution est donc d'identifier des facteurs de résolution du paradoxe entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise stimulant un cycle vertueux (Smith et Lewis, 2011). Ainsi, l'objectif est de clarifier les déterminants potentiels de ce paradoxe en s'appuyant sur une analyse des pratiques de ressources humaines hautement performantes (High Performance Work Practice) afin de fournir aux cadres des éléments favorisant à la fois le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, après une revue de littérature qui permettra de mieux comprendre la situation paradoxale du bien-être et de la performance et l'intérêt de s'appuyer sur les pratiques hautement performantes, nous analyserons les données issues d'une enquête réalisée en 2018 auprès de 1500 entreprises françaises auprès desquelles ont été identifiées aussi bien les pratiques ressources humaines en œuvre, qu'une évaluation du bien-être des salariés et de la performance de l'entreprise.

Nous exposerons, dans un premier temps, la situation paradoxale du bien-être et de la performance (1.), avant d'examiner ce que recouvre l'idée de Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance et comment celles-ci peuvent se combiner en système (2.), puis, après avoir présenté la méthodologie utilisée (3.), une analyse des données permettra de montrer quelles sont les pratiques de ressources humaines de haute performance les plus pertinentes pour combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise (4.).

# 1. Bien-être au travail et Performance : Une situation paradoxale

## 1.1 Comment définit-on un paradoxe ?

Le concept de paradoxe a été largement étudié dans les sciences de la gestion (Quinn et Cameron, 1988, Smith et Lewis, 2011) même s'il reste un concept sans consensus.

Le paradoxe se réfère à la présence simultanée de deux éléments mutuellement exclusifs (Quinn et Cameron, 1988) avec une impossibilité de choix (Lüscher et Lewis, 2008). Le paradoxe parle d'éléments d'organisation contradictoires mais interdépendants qui semblent logiques en eux-mêmes, mais incohérents et en opposition lorsqu'ils sont ensemble et qui durent dans le temps (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011). Les paradoxes peuvent prendre plusieurs formes : paradoxes d'organisation, de performance, d'appartenance et d'apprentissage (Smith et Lewis, 2011).

## 1.2 Qu'en est-il du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise ? Sommés-nous face à une situation paradoxale ?

De nombreux chercheurs ont étudié le bien-être au travail (4 027 résumés d'articles mentionnent le concept dans les bases de données EBSCO en janvier 2019) ou bien la performance des entreprises (28 843 résumés d'articles mentionnent le concept dans les bases de données EBSCO en janvier 2019).

Un nombre plus réduit de publications s'intéressent à la fois au bien-être au travail et à la performance (seulement 20). Lorsque cette relation est étudiée, c'est l'impact d'un concept sur l'autre qui est considéré. Entre les deux directions de cette relation, les chercheurs se sont surtout intéressés à l'impact du bien-être au travail sur la performance.

La plupart d'entre eux ont mis en évidence un impact positif du bien-être au travail sur la performance (Staw, 1986 ; Staw et al., 1986 ; Staw et Barsade, 1993 ; Wright et Cropanzano, 2000 ; Cotton et Hart, 2003 ; Lyubomirski et al, 2005 ; Cropanzano et al, 2007 ; Boehm et Lyubomirsky, 2008 ; Zelenski et al, 2008 ; Delobbe et al., 2009 ; Borgogni et al, 2010 ; Springer, 2011 ; Bockerman et Llakunnas, 2012 ; Ouedraogo et Leclerc, 2013 ; Dagenais-Desmarais et al, 2013).

D'autres concluent qu'il n'y a aucune relation (Iaffaldano et Muchinsky, 1985 ; Wright et Staw, 1999) ou une relation faible (Judge et al., 2001 et Bowling, 2007).

A notre connaissance, un seul chercheur (Baron, 2001) est d'un avis contraire. Selon lui, seule une organisation performante peut amener du bien-être à ses employés.

Selon Fisher (2003), ces conclusions divergentes seraient dues au manque d'homogénéité dans la définition des concepts. A travers une analyse des antécédents, des définitions et des conséquences du bien-être au travail et de la performance des entreprises, Bernard et Abord de Chatillon (2018) apportent un éclairage complémentaire : le bien-être au travail et la

performance des entreprises ne seraient pas nécessairement liés de manière causale mais pourraient être une dualité complémentaire combinée à une imbrication ou une interdépendance des deux concepts. De plus, cette étude a également révélé des dimensions communes entre le bien-être au travail et la performance. C'est notamment le cas de la "qualité des relations interpersonnelles" et des "conditions matérielles". Les résultats de leur étude suggèrent finalement que le "bien-être au travail" et la "performance de l'entreprise" pourraient être analysés comme un paradoxe.

Enfin, l'approche développée par Smith et Lewis (2011) semble à même de proposer un modèle de résolution d'un paradoxe avec son modèle d'équilibre dynamique. Selon les auteurs, les organisations activent des facteurs qui peuvent mener soit vers des cycles vicieux, soit vers des cycles vertueux. Dans ce dernier cas, les organisations adoptent des stratégies de gestion du paradoxe qui se traduit par la résolution durable du paradoxe.

C'est ce que nous allons voir maintenant avec les pratiques de ressources humaines de haute performance. En quoi, ces pratiques peuvent-elles nous aider dans la résolution du paradoxe ? Certaines de ces pratiques permettent-elles de combiner le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise ?

## **2. Les Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance : un impact ambivalent sur la santé au travail**

La performance qu'elle soit économique ou sociale reste un objectif incontournable de nos organisations. Cependant, c'est lorsqu'il s'agit de définir comment l'obtenir que les débats se complexifient. Dans une perspective déterministe, la notion de « bonnes pratiques » apparaît alors, ces pratiques étant censées produire la performance souhaitée. En matière de management des ressources humaines, cette recherche des meilleures pratiques a conduit progressivement en la constitution de « pratiques permettant la haute performance » (High Performance Work Practices, Huselid, 1995), susceptibles lorsqu'elles sont cumulées de déboucher sur la constitution de systèmes de management de haute performance (High Performance Work System) (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995; Horgan & Mühlau, 2006; MacDuffie, 1995; Toh et al., 2008) .

Si de nombreuses recherches montrent l'efficacité de ces pratiques sur la performance (voir par ex. la méta-analyse de Combs et al., 2006), émerge progressivement l'idée que cette recherche de performance pourrait se faire aux dépens des salariés. Ces bonnes pratiques possédant un double effet : positif en améliorant l'équité et la motivation des salariés et négatif en augmentant les exigences pesant sur les participants à l'organisation (Kroon et al., 2009). Il y aurait donc un côté sombre à la mobilisation de ces pratiques (Godard, 2001; Legge, 1995, Kroon et al., 2009). Ces pratiques, favorisant une mobilisation plus importante des salariés, mais pouvant déboucher sur une intensification du travail (Macky et Boxhall, 2007). Cependant, l'impact global de ces pratiques sur la santé au travail a été peu étudié mis à part les travaux de Kroon et al. (2009) qui montrent que ces pratiques renforçant les

exigences du travail produisent du burn-out alors que l'amélioration de l'équité organisationnelle ne parvient pas à compenser ce phénomène.

On observe donc que ces pratiques produisent des résultats très variés dont les effets individuels et cumulés devraient être examinés plus précisément quant à leur impact sur la santé au travail.

Depuis les années 90, un ensemble de travaux de recherche ont permis d'affiner ce que peuvent être ces bonnes pratiques. Après ces réflexions initiales, on assiste depuis 2005 à une floraison de travaux empiriques sur le sujet qui permettent de structurer la connaissance de ces pratiques et de leur impact sur le fonctionnement de nos organisations. Si l'effet global de ces pratiques apparaît positif (Combs et al., 2006), il reste que les combinaisons potentielles de pratiques apparaissent encore insuffisamment évaluées (Evans and Davis, 2005; Arthur and Boyles, 2007). Un débat existe donc entre les tenants de ces pratiques qui estiment qu'elles permettent de contribuer globalement à la performance et ceux qui considèrent, à la suite de Legge (1995) ou Godard (2001), qu'en fait ces pratiques provoquent avant tout une demande de l'organisation pour plus de travail et donc ne sont que le relais de nouveaux mécanismes d'exploitation. Émerge alors l'idée que ces pratiques peu contestées par elles-mêmes, pourraient posséder un rôle plus complexe qu'il n'y paraît (Jensen et al., 2013).

Dans le même temps, les pratiques associées à la promotion de la santé au travail, bien souvent institutionnalisées, ne parviennent que trop rarement à transformer suffisamment les organisations pour posséder un réel impact sur la santé au travail.

### *2.1 Les Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance : un ensemble disparate*

Les Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance regroupent un ensemble d'éléments : des éléments liés au système de rémunération (généralement à la performance, mais aussi rémunération collective, ...), des éléments liés à la participation des salariés, mais aussi des dispositifs de formation et des dispositifs souples d'organisation du travail comme des équipes semi-autonomes (Huselid, 1995; Pfeffer, 1996, Frick et al., 2013).

Ces pratiques visent à améliorer aussi bien les compétences des salariés que leur engagement et leur productivité (Posthuma et al., 2013). Ainsi, la définition et le périmètre de ces pratiques de Haute Performance peut varier d'une manière significative. Postuma et al. (2013) ont recensé neuf catégories de pratiques de ressources humaines formant le système RH performant mobilisées dans la littérature, même si celles-ci ne sont pas mobilisées toutes en même temps.

Tableau 1 : les catégories de pratiques RH formant un système RH performant (enrichi à partir de Posthuma et al. 2013)

<b>Catégories de pratiques RH</b>	<b>Descriptif des pratiques</b>
Rémunération globale	Pratiques de rémunérations directes et indirectes que reçoivent les salariés de la part de leur organisation. <i>Par ex : une rémunération de la performance (part variable, plans incitatifs, primes, partage des bénéfices...), un montant de la rémunération compétitif (équité salariale externe) et une évaluation formelle de la rémunération.</i>
Le design du poste	Pratiques qui portent sur les éléments spécifiques des emplois, les relations entre les emplois et la structure organisationnelle <i>Par ex : les rotations de poste et la prise de décision participative (décentralisée), l'élargissement et l'enrichissement des tâches et l'utilisation d'équipes de travail autonomes.</i>
La formation et le développement	Pratiques portant sur les formations dispensées aux salariés qui leur permettent d'acquérir les compétences nécessaires pour leur emploi actuel et futur. <i>Par ex : formation intensive et étendue, formation spécifique (compétences spécifiques), utilisation de la formation pour le développement de carrière et l'amélioration de la performance et de la formation des nouveaux entrants.</i>
Le recrutement et la sélection	Pratiques portant sur le positionnement et le recrutement des candidats ainsi que des procédures pour les sélectionner. <i>Par ex : pratiques de recrutement innovantes, critères de sélection en lien avec la stratégie de l'organisation, recrutement sélectif et utilisation de multiples outils de recrutement validés scientifiquement.</i>
Les relations sociales	Pratiques qui traitent de la gouvernance des relations entre les salariés et l'employeur. <i>Par ex : la sécurité de l'emploi, les procédures de réclamations, les enquêtes d'opinions et les faibles différences de statut.</i>
La communication	Pratiques axées sur les méthodes de communication et les canaux utilisés pour transmettre l'information. <i>Par ex : mise en place de programmes formels de partage de l'information, de procédures de suggestions et communication des informations stratégiques auprès des salariés.</i>
L'évaluation et la gestion de la performance	Pratiques permettant d'évaluer et d'améliorer la performance individuelle et collective. <i>Par ex : les évaluations fondées sur des résultats et des comportements objectifs, dans un but de développement personnel, des évaluations fréquentes et des objectifs liés aux stratégies organisationnelles.</i>
La gestion des carrières	Pratiques qui traitent des techniques et des possibilités permettant d'évoluer au sein d'une organisation. <i>Par ex : la promotion interne, la promotion au mérite, la définition de parcours de carrière et des opportunités de carrière fréquentes.</i>
Le turn-over, la fidélisation et la gestion de la sortie	Pratiques qui identifient et qui agissent pour gérer les causes des départs volontaires. <i>Par ex : la conduite d'entretiens de sortie et les stratégies de fidélisation des salariés.</i>

Godard, quant à lui, décrit ces pratiques d'une manière extensive en introduisant une segmentation entre des pratiques alternatives de travail (« Alternative work practices ») et des pratiques de haute implication (« high-commitment employment practices ») (Godard, 2004). Les premières comprennent aussi bien le travail en équipes autonomes ou semi-autonomes que de l'enrichissement et de la rotation des tâches, que Godard regroupe sous le terme d'adaptation de l'activité, mais aussi des pratiques associées à une promotion de la participation des salariés : cercles de qualité, groupes de résolution de problèmes, assemblées du personnel, comités de pilotage etc... Les pratiques de Haute Implication recouvrent aussi bien des pratiques sophistiquées de recrutement et de formation que des systèmes d'avancement au mérite, des bonus collectifs, de la participation aux bénéfices, mais aussi des dispositifs de sécurisation de l'emploi, des rémunérations supérieures au marché et des processus de résolution de conflits. Comme l'indique d'ailleurs Godard (2004), ces principes recouvrent un spectre large, mais peuvent être différentes d'un auteur à l'autre.

Cette variété de définition de ce que recouvrent les pratiques ressources humaines de haute performance conduit à poser la difficulté qu'il peut y avoir à en définir les contours précis et donc à évaluer précisément leur pertinence.

L'existence même de ces bonnes pratiques est liée à l'idée que celles-ci permettent de faire évoluer le travail des acteurs vers une meilleure performance. Toute la difficulté est de définir précisément comment. Est-ce en tentant de les mobiliser d'une manière plus soutenue au risque de leur épuisement ou en leur offrant un cadre plus équilibré au risque de les voir se détourner des objectifs liés directement à l'obtention de la performance ?

Ces pratiques cumulées constituent alors des systèmes de Ressources Humaines de Haute Performance. Ces systèmes se définissent comme un regroupement de pratiques qui produisent des effets synergétiques renforçant les pratiques elles-mêmes et augmentant l'efficacité de l'organisation (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998; Dyer & Reeves, 1995; Horgan & Mühlau, 2006; MacDuffie, 1995; Toh, Morgeson, & Campion, 2008). Cela rejoint les propos de MacDuffie (1995) qui souligne l'importance pour le management stratégique des ressources humaines, de maintenir une cohérence interne entre les pratiques, de manière à ce que celles-ci puissent se renforcer les unes les autres. Il s'agit ainsi de limiter les effets pervers provoqués par le cumul de pratiques antinomiques. Si l'effet de chaque pratique peut être examiné, l'étude des effets synergétiques semble beaucoup plus compliquée.

## *2.2 Les Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance : un double effet sur la santé*

Cependant, ces pratiques possèdent de multiples effets. Ceux-ci tiennent aussi bien à des éléments strictement du ressort des ressources humaines (compétences, motivation etc.) (a), qu'à des impacts sur l'organisation (b), mais ces associations pouvant parfois comporter des conséquences délétères (c).



En ce qui concerne les dimensions ressources humaines, les impacts portent aussi bien sur le développement des compétences que sur la motivation ou la satisfaction. En fait, le mécanisme à l'œuvre semble indiquer que les pratiques de Haute Performance permettent d'améliorer les connaissances, compétences et aptitudes de chacun, ce qui les pousse à agir et les motive (Becker & Huselid, 1998; Becker et al., 1997; Delery et Shaw, 2001; Huselid, 1995).

Delery et Shaw (2001) précisent même que le développement des compétences va engendrer une appétence pour encore plus de compétences ce qui va permettre au salarié de mieux affronter les difficultés de ses tâches, et le conduire à augmenter sa performance et sa motivation dans une logique de cercle vertueux proche des mécanismes de motivation envisagés par Vroom (1964). Mais au-delà de ce mécanisme général, Sparham et Sung (2007) mettent l'accent sur la capacité de ces pratiques à engendrer une motivation intrinsèque. Si celle-ci est obtenue, alors s'enclenche une spirale de performance.

Cependant, cet impact sur la motivation apparaît aussi consubstantiel à la notion de Pratiques de Haute Performance, puisque bon nombre d'auteurs définissent les pratiques comme des « pratiques qui ont pour objectif de motiver les salariés » (et notamment Combs et al., 2006 et Huselid, 1995).

En ce qui concerne la satisfaction dans le travail (axe commun au bien-être au travail et à la performance), Macky et Boxall (2007) montrent que la satisfaction au travail peut être à la fois considérée comme le produit de pratiques de Haute Performance (comme l'indiquent d'ailleurs Becker et al., 1997, Appelbaum et al., 2000, Guest, 1999, 2002, Cappelli et Neumark, 2001; Macky et Boxall, 2007; Wang et al., 2011), mais aussi comme une variable médiatrice qui renforce aussi bien la confiance dans le management que l'implication. Le statut de l'implication est également tout à fait intéressant puisque les pratiques de Haute Performance semblent favoriser une implication qui s'accompagne aussi d'une insatisfaction qui réduit ses effets positifs sur la performance (Wood et al., 2012).

Du point de vue des éléments organisationnels, ces pratiques permettent aussi bien de faciliter la communication, la coopération, la confiance dans le management, l'identification à l'organisation et l'implication organisationnelle que de développer la flexibilité et la productivité, voire de réduire l'absentéisme et le turn-over.

Ainsi, Evans et Davis (2005) montrent que les Pratiques de Haute Performance possèdent un effet positif sur la structure sociale des organisations. Les pratiques favorisant l'équité ont un rôle aussi bien sur la communication que la coopération. Dans le même mouvement, ce renforcement de la structure sociale permet de favoriser l'adaptation de l'organisation à son environnement en développant la flexibilité. Si ces pratiques favorisent la communication, c'est aussi parce qu'elles permettent de faire évoluer les attitudes au travail des salariés (Macky et Boxall, 2007), ce qui, au-delà de la communication, aide à l'identification à l'organisation et à l'engagement de ces salariés. De la même façon, il apparaît que ces pratiques permettent la performance en promouvant une évolution vers un renforcement du lien à l'organisation qui se traduit concrètement par une augmentation de la productivité et une réduction du turnover et de l'absentéisme (Becker et al., 1997 ; Cappelli & Neumark, 2001; Macky et Boxall, 2007; Wang et al., 2011).

Mais un ensemble d'éléments semble confirmer l'existence d'effets potentiellement négatifs : intensification du travail, augmentation du risque de stress, de l'épuisement professionnel voire d'une exploitation des salariés. L'impact de ces pratiques sur le stress a ainsi été étudié par Noblet et Rodwell (2008) et Kroon et al. (2009) qui ont montré que ces pratiques

constituaient des facteurs de stress qui produisent de l'intensification du travail. Mais l'ambivalence de ces effets est bien soulignée par la démonstration de Kroon et al. (2009) qui montrent qu'en fait un double effet émerge avec d'une part une augmentation des exigences associées au travail qui risque de favoriser l'épuisement des acteurs et les menacer de burn-out et une augmentation de l'équité qui en permet la modération. Ce double mouvement est également envisagé par Wood et al. (2012) qui indiquent que si ces pratiques peuvent créer une dynamique positive (par une implication plus forte et un rapport plus positif à la performance), il existe la possibilité que cette implication puisse engendrer stress et insatisfaction. On voit bien alors comment les mécanismes d'exploitation peuvent se déclencher comme l'affirment certains auteurs (Godard, 2001, Legge, 1995).

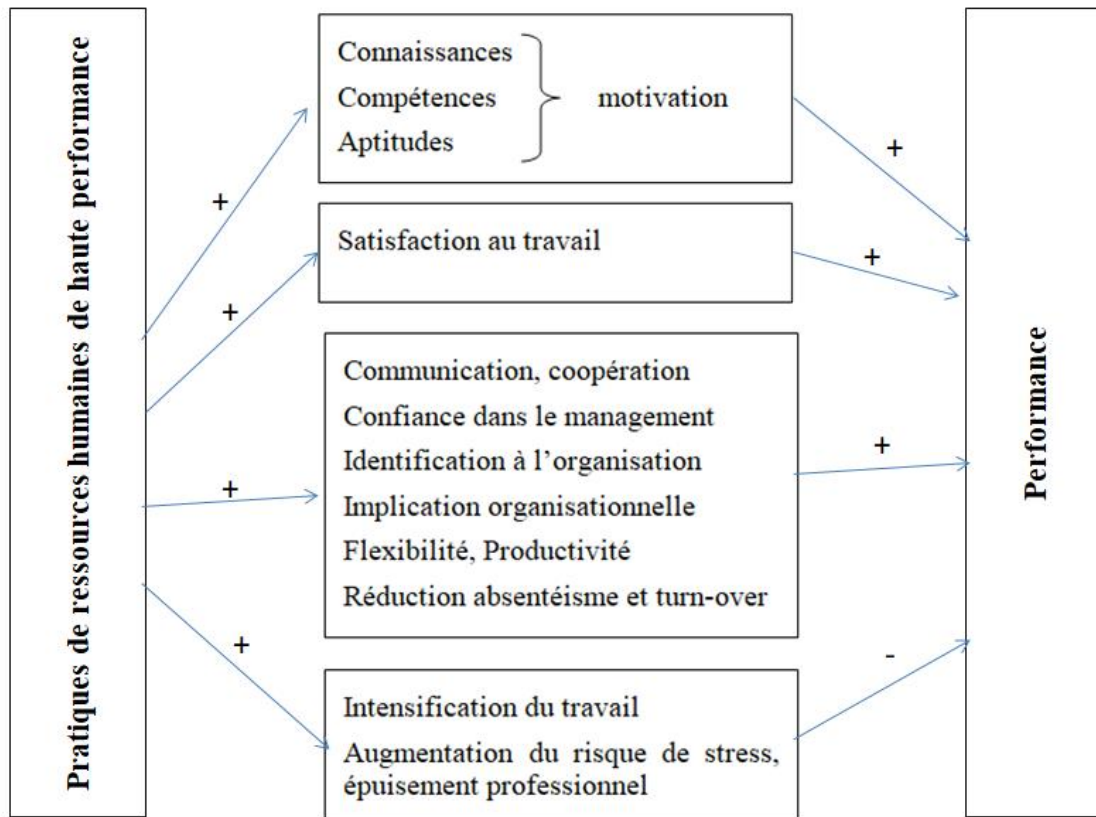
Il est également intéressant d'indiquer que ce qui peut également faire effet se situe dans la somme des initiatives et démarches managériales. L'idée de système de Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs. Cette accumulation provoque une forte pression sur les salariés et donc un risque aussi bien de surcharge que celle d'une mise en œuvre zélée de ces outils susceptibles d'éloigner les instruments de leurs destinations initiales (Green, 2004, Macky et Boxall, 2007, Ramsay et al., 2000).

De fait, il semble que l'émergence de ces pratiques doit être replacée dans la relation employeur / employés. Si ces pratiques s'inscrivent dans une logique d'échange social équilibré, alors l'épuisement émotionnel diminuera. En revanche, si elles se situent dans une logique strictement économique, alors on observera une diminution de l'engagement dans le travail et de la satisfaction des acteurs (Mihail et Kloutsiniotis, 2016).

Les Pratiques Ressources Humaines de Haute Performance semblent donc ne pas avoir un effet unique qui permettrait la performance. Si elles permettent d'effectivement augmenter la productivité et l'efficacité des salariés, elles semblent également susceptibles de participer à un vaste mouvement d'intensification du travail, celui-ci étant reconnu comme la cause principale du développement des souffrances au travail.

La synthèse ci-après reprend les différents effets des pratiques de ressources humaines de haute performance que nous avons tirés de l'analyse de la littérature.

Schéma 1 : Synthèse des effets des pratiques de ressources humaines de haute performance tirée de la littérature



L'analyse de la littérature nous montre que l'impact des pratiques de ressources humaines sur la santé au travail et plus particulièrement sur le bien-être au travail a été peu étudié. Dans cette perspective, nous avons souhaité mener une enquête auprès de 1500 entreprises afin d'étudier ce phénomène. Dans un premier temps, nous présenterons la méthode que nous avons suivie en partant de notre terrain de recherche jusqu'à l'élaboration du questionnaire. Nous présenterons, dans un deuxième temps, les résultats de cette enquête.

### 3. Méthode

Cette partie consacrée à la description de la méthode suivie sera composée d'une première partie dédiée à la présentation de notre terrain de recherche, d'une deuxième partie à l'élaboration du questionnaire et d'une troisième partie dédiée à la description des traitements statistiques et analyses réalisés.

### 3.1 Descriptif du terrain de la recherche et collecte des données

Nous avons fait le choix d'interroger des entreprises variées que ce soit du secteur privé ou du secteur public à partir d'un fichier de prospects du groupe RESSIF, premier réseau national d'expertise sociale en entreprises, composé principalement d'assistants sociaux intervenant en entreprise.

Chacune de ces entreprises a été interrogée via un questionnaire en ligne entre septembre et novembre 2018. Chaque interlocuteur a tout d'abord reçu un premier mail informant de notre démarche de recherche. Une semaine après, il a reçu une invitation à répondre au questionnaire. Après quinze jours, les interlocuteurs qui n'ont pas validé le questionnaire ont reçu une première relance. Une deuxième relance a été adressée quinze jours plus tard informant de la clôture imminente du questionnaire. 34% de ces entreprises se sont connectées au questionnaire en ligne dont 19% (soit 273 entreprises) ont validé le questionnaire.

Les principales caractéristiques de notre échantillon sont les suivantes :

<b>Taille entreprise</b>	14% Grandes entreprises (plus de	59% ETI (de 250 à 4999 salariés)	26% PME (de 10 à 249 salariés)			
<b>Chiffre d'affaire</b>	8% moins de 1 M€	9% entre 1 et 10 M€	17% entre 10 et 50 M€	21% de 50 à 200 M€	31% plus de 200M€	14% sans réponse
<b>Secteur d'activité</b>	39% industrie	17% tertiaire	12% administration	6% commerce	3% BTP	22% autre secteur
<b>Ancienneté entreprise</b>	4% moins de 10 ans	13% entre 10 et 30 ans	19% entre 30 et 50 ans	43% entre 50 et 100 ans	21% plus de 100 ans	

Les caractéristiques des personnes ayant répondu sont les suivantes :

<b>sexe répondant</b>	56% femmes	44% hommes			
<b>poste répondant</b>	39% dirigeants dont 26% DRH	37% responsables ressources humaines	24% autres		
<b>âge répondant</b>	10% moins de 35 ans	51% entre 35 et 49 ans	39% plus de 50 ans		
<b>ancienneté dans le poste</b>	24% moins de 3 ans	18% de 3 à 5 ans	29% de 5 à 10 ans	29% de plus de 10 ans	
<b>lieu de travail répondant</b>	18% région de Lyon 9% région de Toulouse	18% région de Tours 9% région de Rouen	14% région de Rennes 8% région d'Angers	10% région de Metz-Nancy 4% région de Paris	10% région de Lille

Chaque individu de cet échantillon a reçu et répondu au questionnaire jusqu'à sa validation. Nous allons voir maintenant comment a été constitué notre questionnaire.

### 3.2 *Élaboration du questionnaire*

Le questionnaire a été élaboré à partir de la revue de littérature. Celle-ci nous a conduit à considérer (1) l'échelle de mesure IBET25 de Dagenais-Desmarais (2010) pour le bien-être au travail, (2) l'échelle de mesure HPWP de Gong et al. (2009) en ce qui concerne les pratiques de ressources humaines et (3) un combiné de trois échelles de mesure et une variable construite pour la performance de l'entreprise.

#### (1) **Bien-être au travail** : Échelle de mesure IBET25 de Dagenais-Desmarais (2010)

L'échelle de Dagenais-Desmarais (2010) est constituée de 25 questions avec 5 questions pour chacun des cinq sous thèmes : (1) adéquation interpersonnelle au travail, (2) épanouissement au travail, (3) sentiment de compétence au travail, (4) reconnaissance perçue au travail, (5) volonté d'engagement au travail.

La formulation initiale a été transformée pour s'adapter au contexte spécifique puisque nous interrogeons les représentants des entreprises sur la situation de bien-être de leurs salariés et non directement le salarié.

#### (2) **Pratiques de ressources humaines** : Échelle de mesure HPWP de Gong et al. (2009)

L'échelle de Gong et al. (2009) est constituée de 46 questions couvrant huit champs de pratiques de ressources humaines : (1) sécurité de l'emploi, (2) réduction des distinctions entre statuts, (3) sélection à l'embauche, (4) participation dans la prise de décision, (5) rémunération à la performance, (6) participation à la formation, (7) promotion et perspectives de carrières, (8) évaluation de la performance des salariés.

Cette échelle est une échelle de Likert à 5 dimensions. La traduction en français par Bergon (2015) du questionnaire à l'origine en anglais a été reprise.

#### (3) **Performance de l'entreprise** : combiné de trois échelles de mesure et performance socio-économique (construit)

Nous n'avons pas mesuré la performance de l'entreprise par des données objectives telles que la marge brute ou bien l'évolution du chiffre d'affaire en raison de la difficulté d'obtenir des entreprises ces informations « sensibles ». Conforté par les études montrant la corrélation significative entre mesure perceptuelle et mesure objective de la performance (Gauzente, 2000), notre choix s'est porté sur des échelles de mesure perceptuelle.

Ainsi, la performance de l'entreprise a été mesurée à partir de trois échelles combinées (Dyer et Reeves (1995) ; Delaney et Huselid (1996); Roos et al. (2004)) reprises dans Vanhala et Tuomi (2006) comparant la performance de l'entreprise interrogée avec celle des autres entreprises de même type, en termes de :

- Compétitivité (4 items : Marketing, Développement des ventes, Profitabilité, Part de marché)
- Satisfaction clients (2 items : Satisfaction clients, Qualité des produits et services)
- Capacité à avoir des salariés engagés (3 items : Coopération entre employeur et employés, Capacité à avoir des employés engagés, Capacité à avoir des employés satisfaits).

Nous avons également ajouté une mesure de la performance socio-économique (3 items : Capacité à maîtriser le turn-over, Capacité à maîtriser le taux d'absentéisme, Capacité à maîtriser les arrêts de travail).

Le questionnaire ainsi construit a été administré sous le logiciel Vocaza, Survey manager. Le format proposé par ce logiciel (conception graphique) nous a permis de nous assurer de l'attractivité et de l'accès facilité du questionnaire. Les réponses des personnes interrogées ont fait l'objet d'une sortie de base de données exploitable sous SPSS.

### *3.3 Traitements statistiques et analyses réalisés*

#### a) Traitement des données manquantes

Dans un premier temps, nous avons procédé au traitement des données manquantes. A partir d'une analyse descriptive des variables, nous avons examiné les observations, les individus qui avaient validé le questionnaire sans répondre à aucune question. Ces individus au nombre de quatre ont été supprimés de la base de données.

Nous avons ensuite réalisé une analyse de la répartition des données manquantes selon les variables ainsi que leur caractère plus ou moins aléatoire. Nous avons ainsi pu déterminer que nous étions en présence de données MCAR (Missing Completely at Random). Dans ce cas, la présence de données manquantes pour une variable ne dépend pas d'autres variables ni des valeurs prises par cette variable et la valeur des paramètres de la population ( $\mu$ ,  $\sigma^2$ ) est non biaisée si on élimine les individus concernés. Afin de ne pas perdre en puissance de test en raison de la baisse du nombre d'individus induite par l'élimination de ces individus, nous avons procédé à une stratégie de remplacement des valeurs manquantes par la méthode E-M (Expectation-Maximization). Cette méthode proposée par Schafer (1997) est une démarche itérative qui repose sur le principe du maximum de vraisemblance, fondée sur le fait que la probabilité d'obtenir les valeurs observées d'un échantillon est maximale pour une valeur donnée de différents paramètres (essentiellement  $\mu$  et  $\sigma^2$ ). La première étape de la méthode consiste à estimer les paramètres ( $\mu$  et  $\sigma^2$ ), à partir de l'information disponible. On estime ensuite les valeurs manquantes par une régression à partir de ces valeurs de paramètre. Puis, on réestime les paramètres, puis les valeurs manquantes et ainsi de suite jusqu'à ce que les modifications apportées aux différentes valeurs deviennent marginales.

Après avoir réalisé le traitement des données manquantes, nous avons procédé à différentes analyses statistiques notamment une analyse exploratoire et une régression hiérarchique.

#### b) Analyses statistiques

Nous avons dans un premier temps réalisé une analyse exploratoire afin de nous permettre de vérifier la validité des échelles de mesure sur notre base de données en suivant les étapes suivantes :

- 1) Nous avons réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables sélectionnées étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO.

- 2) Nous avons ensuite vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de Cronbach. (parfois, cela nous a conduits à éliminer des variables qui étaient initialement sélectionnées pour construire le score).

Nous avons ensuite mené une régression hiérarchique, méthode permettant de saisir les variables explicatives par bloc dans le modèle de manière hiérarchique. En effet, ce type de régression est intéressant lorsque certaines variables doivent être contrôlées et/ou lorsque plusieurs variables peuvent théoriquement être regroupées. Deux variables de contrôle ont été mobilisées : taille et chiffre d'affaire de l'entreprise.

Pour chaque modèle, plusieurs hypothèses ont été vérifiées :

- l'hypothèse de normalité des résidus a été vérifiée graphiquement,
- l'hypothèse de non-colinéarité des variables explicatives a été testée par le Facteur d'Inflation de Variance (VIF),
- l'hypothèse d'indépendance des erreurs a été examinée avec le test Durbin-Watson.

Un modèle a été sélectionné sur la base des valeurs du  $R^2$ .

## 4. Résultats

Nous présenterons nos résultats en quatre temps. Tout d'abord, nous procédons à la validation statistique des échelles de mesure sur notre échantillon. Ensuite, dans un deuxième temps, nous analysons le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes (HPWP) et le bien-être au travail. Dans un troisième temps, nous analysons le lien entre ces pratiques et la performance de l'entreprise. Enfin, nous identifions quelles pratiques permettent de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise.

### 4.1 Validation statistique des échelles de mesure sur notre échantillon

Aussi bien les résultats des matrices de corrélation (cf. annexes 1 et 2) que les résultats de l'analyse factorielle appliquée aux items du bien-être au travail, des pratiques RH hautement performantes et de la performance de l'entreprise (cf. tableau 1) nous permettent de confirmer la validité statistique des trois échelles de mesure :

Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle appliquée au bien-être au travail, aux pratiques RH hautement performantes et à la performance de l'entreprise

	<b>KMO</b>	<b>% de variance expliquée</b>	<b>alpha de Cronbach</b>
<b>Bien-être au travail</b>	0.898	82.2%	0.935
<b>Pratiques RH hautement performantes</b>	0.848	57.6%	0.799
<b>Performance de l'entreprise</b>	0.683	79.3%	0.672

Les trois échelles précédentes ainsi validées, nous allons maintenant pouvoir étudier la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes et le bien-être au travail d'une part et la performance de l'entreprise d'autre part.

#### 4.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes sont-elles des facteurs de bien-être au travail ?

La validité statistique des régressions hiérarchiques effectuées sur chacune des cinq dimensions du bien-être au travail a pu être vérifiée à partir des indicateurs statistiques du R<sup>2</sup> (expliquant plus de 25% de la variance) et du test de Durbin-Watson (autour de 2).

Tableau 3 : Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique concernant le bien-être au travail en fonction des pratiques RH hautement performantes

	Variable dépendante : Bien-être au travail									
	Adequation interpersonnelle		Épanouissement		Sentiment compétences		Reconnaissance perçue		Volonté engagement	
	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.
(Constant)	<b>6,080</b>	<b>,002</b> <b>(***)</b>	2,464	,132	<b>5,679</b>	<b>,000</b> <b>(***)</b>	<b>5,629</b>	<b>,000</b> <b>(***)</b>	<b>3,752</b>	<b>,023</b> <b>(**)</b>
Taille entreprise	-,150	,667	-,295	,324	-,446	,119	-,270	,353	,012	,967
CA entreprise	-,015	,865	,032	,681	-,027	,716	-,008	,911	,017	,825
Sécurité de l'emploi	,074	,207	,077	,127	,005	,916	,035	,472	-,006	,906
Réduction des distinctions	,018	,749	<b>,089</b>	<b>,072</b> <b>(*)</b>	,060	,203	<b>,113</b>	<b>,019</b> <b>(**)</b>	<b>,120</b>	<b>,016</b> <b>(**)</b>
Sélection à l'embauche	,088	,157	-,015	,779	<b>,091</b>	<b>,076</b> <b>(*)</b>	,008	,872	-,073	,175
Participation aux décisions	<b>,140</b>	<b>,012</b> <b>(**)</b>	<b>,096</b>	<b>,043</b> <b>(**)</b>	,055	,225	<b>,077</b>	<b>,096</b> <b>(*)</b>	<b>,087</b>	<b>,067</b> <b>(*)</b>
Rémunération	-,008	,876	,071	,111	,003	,947	,052	,229	,009	,839
Formation	,106	,103	<b>,167</b>	<b>,003</b> <b>(***)</b>	<b>,162</b>	<b>,003</b> <b>(***)</b>	<b>,137</b>	<b>,012</b> <b>(**)</b>	<b>,148</b>	<b>,008</b> <b>(***)</b>
Promotion et perspectives de carrière	<b>,166</b>	<b>,030</b> <b>(**)</b>	<b>,215</b>	<b>,001</b> <b>(***)</b>	<b>,222</b>	<b>,000</b> <b>(***)</b>	<b>,162</b>	<b>,011</b> <b>(**)</b>	<b>,226</b>	<b>,001</b> <b>(***)</b>
Évaluation de la performance des salariés	,048	,430	,076	,143	<b>,086</b>	<b>,083</b> <b>(*)</b>	,081	,111	<b>,153</b>	<b>,004</b> <b>(***)</b>



$R^2$	0.258	0.429	0.399	0.365	0.402
Durbin-Watson	1.873	2.006	1.982	2.281	2.035

(\*\*\*=99% ; \*\*=95% ; \*=90%)

L'analyse des résultats de la régression hiérarchique des cinq dimensions du bien-être au travail nous permet tout d'abord de montrer que les deux variables de contrôle que sont la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise ne sont pas significatives. Les résultats apportés par cette analyse ne sont donc pas influencés par le dimensionnement de l'entreprise. Parmi les huit dimensions des pratiques RH hautement performantes, nous constatons que six d'entre elles ont un impact sur le bien-être au travail dans une proportion plus ou moins grande.

Les **promotions et perspectives de carrière** sont la seule pratique de ressources humaines qui impacte toutes les dimensions du bien-être (adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétences au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail). La **formation** et la **participation aux décisions** impactent quatre des cinq dimensions du bien-être au travail. La **réduction des distinctions entre statuts** joue sur trois dimensions du bien-être au travail, à savoir la reconnaissance perçue, la volonté d'engagement dans son travail et l'épanouissement au travail. L'**évaluation de la performance** des salariés joue, quant à elle, sur le sentiment de compétences et la volonté d'engagement. La **sélection à l'embauche** joue seulement sur le sentiment de compétences.

Enfin, les pratiques RH concernant la sécurité de l'emploi et la rémunération n'impactent aucune des dimensions du bien-être au travail.

Finalement, les pratiques de ressources humaines hautement performantes ne sont pas toutes des facteurs de bien-être au travail. La sécurité de l'emploi et la rémunération qui peuvent être considérées comme acquis dès lors que le salarié est en situation d'emploi ne participent pas de son bien-être au travail. En revanche, la gestion de carrières apparaît comme la pratique RH à privilégier par les entreprises qui souhaitent investir sur le bien-être de leurs salariés.

#### *4.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines hautement performantes sont-elles des facteurs de performance ?*

La validité statistique des régressions hiérarchiques effectuées sur chacune des quatre dimensions du bien-être au travail a pu être vérifiée pour trois des dimensions de la performance (compétitivité, capacité à avoir des salariés engagés et performance socio-économique) à partir des indicateurs statistiques du  $R^2$  (expliquant plus de 25% de la variance) et du test de Durbin-Watson (autour de 2).

Tableau 4 : Résultats de l'analyse de la régression hiérarchique concernant la performance de l'entreprise en fonction des pratiques RH hautement performantes

	Variable dépendante : Performance de l'entreprise							
	Compétitivité		Satisfaction clients		Salariés engagés		Performance socio-économique	
	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.
(Constant)	<b>4,695</b>	<b>,005</b> (***)	4,109	,000	<b>4,316</b>	<b>,000</b> (***)	<b>4,576</b>	<b>,000</b> (***)
Taille entreprise	-,492	,108	-,218	,152	<b>-,327</b>	<b>,092</b> (*)	<b>-,606</b>	<b>,003</b> (***)
CA entreprise	<b>,166</b>	<b>,037</b> (**)	,089	,024	,050	,317	<b>,117</b>	<b>,026</b> (**)
Sécurité de l'emploi	,032	,538	,005	,840	-,038	,242	-,045	,192
Réduction des distinctions	-,024	,632	,013	,610	,009	,772	,024	,467
Sélection à l'embauche	-,038	,488	,037	,173	,027	,431	<b>,089</b>	<b>,015</b> (**)
Participation aux décisions	<b>,095</b>	<b>,050</b> (**)	,028	,245	<b>,118</b>	<b>,000</b> (***)	,007	,819
Rémunération	<b>,130</b>	<b>,004</b> (***)	,028	,205	,006	,820	,047	,117
Formation	-,053	,349	-,019	,509	<b>,117</b>	<b>,001</b> (***)	<b>,074</b>	<b>,050</b> (**)
Promotion et perspectives de carrière	<b>,155</b>	<b>,021</b> (**)	,042	,208	<b>,105</b>	<b>,014</b> (**)	,052	,239
Évaluation de la performance des salariés	<b>,101</b>	<b>,057</b> (*)	,018	,505	-,030	,374	,039	,271
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.265		<b>0.146</b>		0.307		0.269	
<i>Durbin-Watson</i>	1.836		2.074		1.997		1.987	

(\*\*\*=99% ; \*\*=95% ; \*=90%)

La validité statistique pour la dimension satisfaction client de la performance de l'entreprise n'est pas vérifiée ( $R^2 = 0.146$  trop faible). Cette non significativité peut s'expliquer notamment par le fait que seuls deux items constituent cette dimension contrairement aux autres dimensions constituées d'au moins trois items. Contrairement aux résultats du bien-être au travail, les variables de contrôle taille et chiffre d'affaire de l'entreprise présentent une significativité pour plusieurs dimensions de la performance respectivement sur la capacité à avoir des salariés engagés et sur la performance socio-économique, d'une part, et sur la compétitivité et la performance socio-économique, d'autre part. La taille de l'entreprise jouant négativement sur l'engagement des salariés et la performance socio-économique alors que le chiffre d'affaire de l'entreprise joue positivement sur la compétitivité et la performance socio-économique.

Finalement, paradoxalement, des pratiques RH conçues pour être performantes ne permettent pas toutes de contribuer à la performance de l'entreprise. Les pratiques de sécurité de l'emploi et de réduction des distinctions n'influent pas du tout sur nos indicateurs de performance que ce soit la compétitivité, l'engagement des salariés ou bien encore la performance socio-économique. En revanche, les promotions et perspectives de carrière, la participation aux décisions et la formation sont les trois pratiques RH qui touchent le plus de dimensions de la performance.

Enfin, nous avons une véritable dépendance du dimensionnement de l'entreprise (taille et chiffre d'affaire) sur nos indicateurs de performance, suggérant qu'il est préférable d'être dans une petite structure affichant un chiffre d'affaire significatif.

#### *4.4 Les pratiques de ressources humaines bénéficiant à la fois au bien-être au travail et à la performance de l'entreprise*

Parmi les pratiques de ressources humaines hautement performantes, celles visant à la sécurité de l'emploi, à la réduction des distinctions entre statuts et à la rémunération ne permettent pas de bénéficier concomitamment au bien-être des salariés et à la performance de l'entreprise.

Tableau 5 : Synthèse des résultats

Déterminants	Bien-être au travail					Performance de l'entreprise		
	Adéquation interpersonnelle	Épanouissement	Sentiment compétences	Reconnaissance perçue	Volonté engagement	Compétitivité	Salariés engagés	Performance socio-économique
Sécurité de l'emploi								
Réduction des distinctions		(+)						
Sélection à l'embauche			(+)					(+)
Participation aux décisions	(+)	(+)		(+)	(+)	(+)	(+)	
Rémunération						(+)		
Formation		(+)	(+)	(+)	(+)		(+)	(+)
Promotion et perspectives de carrière	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	
Évaluation de la performance des salariés			(+)		(+)	(+)		

Toutes les pratiques de ressources humaines hautement performantes impactant à la fois bien-être au travail et la performance de l'entreprise les impactent positivement.

Les **promotions et perspectives de carrière** bénéficient à tous les axes du bien-être au travail (adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétences au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement dans le travail) ainsi qu'à deux axes sur trois (significatifs) de la performance de l'entreprise (compétitivité et capacité à avoir des salariés engagés).

La **formation** bénéficie à quatre axes sur cinq du bien-être au travail (épanouissement, sentiment de compétences, reconnaissance perçue, volonté d'engagement dans le travail) et à deux axes de la performance (capacité à avoir des salariés engagés et performance socio-économique).

La **participation des salariés aux décisions** de l'entreprise permet de favoriser à la fois l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement au travail en ce qui concerne les axes du bien-être au travail mais aussi la compétitivité et la capacité à avoir des salariés engagés en ce qui concerne les axes de la performance de l'entreprise.

Ces dernières pratiques sont les trois pratiques de ressources humaines hautement performantes ayant un impact sur le plus grand nombre d'axes du bien-être (quatre sur cinq axes) et de la performance (deux sur trois axes significatifs). Dans une moindre mesure, notons également que la sélection à l'embauche et l'évaluation de la performance des salariés bénéficient également respectivement à un ou deux axes du bien-être au travail et un axe de la performance.

Finalement, combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise passerait notamment par le fait de favoriser la promotion et les perspectives de carrière, la formation des salariés ainsi que la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Ainsi, ces trois pratiques de ressources humaines hautement performantes qui permettent de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise ne sont autres que des pratiques permettant de créer des situations où le salarié peut s'inscrire dans une perspective professionnelle et où il est acteur de son travail dans la mesure où il peut développer ses compétences (par le biais de la formation), être reconnu dans ses compétences et son potentiel (par le biais des promotions et perspectives de carrière) et mettre en avant ses compétences (par le biais de la participation aux décisions).

## 5. Discussion

Notre travail a mis en avant des pratiques organisationnelles plus particulièrement de ressources humaines qui permettent de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise. Il s'appuie sur des données récentes collectées entre septembre et novembre 2018 reflétant ainsi un contexte très actuel des entreprises. Les résultats que nous aurions obtenus il y a 20 ans auraient certainement été différents.

Nous avons revisité les pratiques existantes dans les entreprises notamment en matière de ressources humaines et regardé *a posteriori* si celles-ci permettent de résoudre un paradoxe en particulier, à savoir celui entre bien-être au travail et performance de l'entreprise. Ceci vient compléter les travaux sur les pratiques organisationnelles paradoxales de Josserand et Perret (2003) qui proposent une typologie en six types de pratiques de résolution du paradoxe.

Les pratiques vertueuses à la résolution du paradoxe à savoir celles permettant au salarié d'être acteur de son travail, renvoient aux travaux de Valette et al. (2018) sur la question cruciale de la délégation aux individus de la gestion des paradoxes généralement assurée par l'organisation.

Le caractère central de l'autonomie du salarié dans son travail renvoie également aux travaux sur l'entreprise libérée ou aux formes alternatives de management telles que le leadership libérateur (Getz et Carney, 2012) ou encore le servant leadership (Greenleaf, 1977 ; Van Dierendonck, 2011).

Les pratiques de ressources humaines vertueuses mises en avant dans nos résultats sont en cohérence avec la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000) selon laquelle trois besoins psychologiques fondamentaux sont à la base de la motivation et du bien-être : les besoins d'autonomie, de compétences et d'appartenance sociale.

En revanche, nous avons des résultats divergents avec les travaux de Kroon et al. (2009), Legge (1995) et Godard (2001) qui mettent en garde sur les effets néfastes de pratiques de ressources humaines sur le stress et l'intensification du travail. Nos résultats ne montrent aucun impact négatif de ces pratiques ni sur le bien-être au travail, ni sur la performance, tout du moins lorsque ces pratiques sont prises individuellement. Un travail complémentaire sur l'impact de l'accumulation des pratiques pourrait apporter un éclairage sur ces résultats divergents.

Les limites de notre travail portent tout d'abord sur la structure de notre échantillon présentant une légère sous-représentation du secteur des services mais également sur la collecte des données relatives aux échelles de mesure du bien-être au travail et de la performance. En effet, l'échelle de mesure du bien-être au travail ne reprend pas directement la perception des salariés mais celle de leur Directeur de Ressources humaines. Quant à l'échelle de mesure de la performance, même si les études montrent la corrélation significative entre mesure perceptuelle et mesure objective de la performance (Gauzente, 2000), notre étude s'appuie sur des données perceptuelles. Des travaux croisant perceptions des salariés et perceptions de

dirigeants et/ou s'appuyant sur des mesures objectives de la performance permettraient de compléter nos résultats.

Notre travail pourrait se poursuivre par une étude généralisant l'approche par les pratiques comme voie de résolution des paradoxes. Ensuite, utiliser les modèles configurationnels dans l'idée de démontrer qu'il peut y avoir existence d'un paradoxe dans un contexte mais pas dans un autre, un contexte pouvant ici être une combinaison de pratiques, constituerait une autre perspective.

## **6. Conclusion**

Notre approche basée sur les pratiques de ressources humaines de haute performance permet d'apporter une voie de résolution au paradoxe entre bien-être au travail et performance de l'entreprise.

La thèse de Baron (2001) selon laquelle le bien-être au travail est rendu possible grâce à la performance de l'organisation est ici précisée. Ce n'est pas tant de travailler dans une entreprise performante qui amène du bien-être aux salariés mais plutôt la présence d'un certain nombre de pratiques des entreprises, les plus vertueuses étant celles combinant bien-être des salariés et performance des entreprises.

En effet, favoriser certaines pratiques de ressources humaines (promotion et perspectives de carrière, formation, participation des salariés aux décisions) permettrait de combiner le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Ces pratiques seraient donc des facteurs de résolution du paradoxe amenant vers un cycle vertueux au sens du modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011).

Finalement, l'originalité de nos travaux réside dans le fait d'apporter une grille de lecture qui peut être une véritable aide à la décision en matière de stratégie de ressources humaines pour les entreprises qui ont à cœur de combiner le bien-être de leurs salariés et la performance de leur entreprise.

Cette grille souligne également les limites d'une approche par les outils. Mettre en évidence l'absence d'efficacité de ceux-ci permet de souligner qu'il n'existe de bonnes pratiques que dans la mesure où celles-ci dépassent leur dimension cosmétique. Il semble ainsi que les pratiques ne valent que par leur capacité à transformer le fonctionnement de l'organisation. En ce sens, notre étude a mis en lumière que les entreprises qui ont des pratiques permettant au salarié d'être acteur de son travail, participant ainsi à la transformation de l'organisation, sont celles qui combinent bien-être des salariés et performance de l'entreprise.

## Bibliographie

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Baron, X. (2011). Et si la performance était source de bien-être... *L'Expansion Management Review*, (2), 10-19.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo*.
- Bergon, G. (2015). *Système RH du sous-traitant et performance de l'échange dans le secteur aéronautique et spatial: le rôle de la qualité de la relation* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).
- Bernard, N., & de Chatillon, E. A. (2018, October). Du Yin et du Yang? Une analyse des représentations du bien-être et de la performance de l'organisation. In *29ème Congrès de l'AGRH*.
- Bockerman, P. and Ilakunnas, P. 2012. The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65(2), pp.244-262.
- Boehm, J. and Lyubomirsky, S. 2008. Does happiness promote career success. *Journal of Career Assessment*, 16(1), pp.101-116.
- Borgogni, L., Dello Russo, S., Petitta, L. and Vecchione, M. 2010. Predicting job satisfaction and job performance in a privatized organization. *International Public Management Journal*, 13(3), pp.275-296.
- Bowling, N.A. 2007. Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), pp.167-185.
- Boxhall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3–23.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, 54(4), 737-775.



- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland, S.W. 2007. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp.34-48.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.
- Dagenais-Desmarais, V., Parenteau, C. & Champagne, E. (2013). Qui sème le bonheur au travail récolte la performance? Exploration des liens entre le bien-être psychologique au travail et la performance. *Psychologie Québec*, 30(5), 37-40.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-197). Emerald Group Publishing Limited.
- Delobbe, N., Van Tolhuysen, L., Berck, P., & Wattiaux, F. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation. *Revue de la littérature et piste de recherche*.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fisher, C.D. 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), pp.753-777.
- 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.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.

- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *ILR Review*, 54(4), 776-805.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- Green, F. (2004) 'Why Has Effort Become More Intense', *Industrial Relations*, 43(4): 709–41.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York : Paulist Press.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 414-439.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Iaffaldano, M.T. and Muchinsky, P.M. 1985. Job-satisfaction and job-performance - a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), pp.251-273.
- 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.
- Josserand, E., & Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. 2001. The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp.376.
- Kroon, B., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Legge, K. (1995). What is human resource management?. In *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.

- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- 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), 537-567.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2008). Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 555-578.
- Ouedraogo, A. and Leclerc, A. 2013. Job satisfaction and organizational performance: Evidence from Canadian credit union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1), pp.35.
- Pfeffer, J. 1996. When it comes to "Best practices"—Why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25: 33-44.
- 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.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000) 'Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box', *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 501–31.
- Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28-37.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schafer, J. L. (1997). *Analysis of incomplete multivariate data*. Chapman and Hall/CRC.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Sparham, E., & Sung, J. (2007). High Performance Work Practices: Work Intensification or 'Win-win'?

- Springer, G.J. 2011. A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), pp.29-42.
- Staw, B. M. (1986). 'Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker', *California Management Review*, 28, 40-53
- Staw, B.M. & Barsade, S.G. 1993. Affect and managerial performance - a test of the sadder-but-wiser vs happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), pp.304-331.
- Staw, B.M., Bell, N.E. and Clausen, J.A. 1986. The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), pp.56-77.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864.
- Valette, A., Diochon, P. F., & Burellier, F. (2018). À chacun son paradoxe. *Revue française de gestion*, (1), 115-126.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *management revue*, 241-255.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419-2441.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 1-23.
- Zelenski, J.M., Murphy, S.A. and Jenkins, D.A. 2008. The happy - productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9pp.521-537.

## Annexes

Les deux matrices de corrélation ci-après présentent les coefficients de corrélation inter-items, d'une part, des items des pratiques RH hautement performantes avec les items du bien-être au travail (tableau 1) et, d'autre part, avec les items de la performance de l'entreprise (tableau 2) ainsi que l'alpha de Cronbach de chaque item sur la diagonale.

Annexe 1 : Matrice de corrélation inter item des dimensions du bien-être au travail et des pratiques RH hautement performantes

	Bien-être au travail					Pratiques RH hautement performantes							
	Adéquation interpersonnelle	Épanouissement	Sentiment de compétence	Reconnaissance perçue	Volonté Engagement	Sécurité emploi	Réduction distinction	Sélection embauche	Participation décision	Rémunération	Formation	Gestion carrière	Évaluation
Adéquation interpersonnelle	<b>(0.840)</b>												
Épanouissement	,777	<b>(0.857)</b>											
Sentiment de compétence	,777	,857	<b>(0.857)</b>										
Reconnaissance perçue	,745	,842	,844	<b>(0.861)</b>									
Volonté Engagement	,581	,697	,654	,715	<b>(0.818)</b>								
Sécurité emploi	,262	,278	,253	,281	,212	<b>(0.790)</b>							
Réduction distinction	,265	,354	,314	,370	,300	,330	<b>(0.731)</b>						
Sélection embauche	,349	,336	,398	,355	,248	,279	,324	<b>(0.767)</b>					
Participation décision	,352	,391	,335	,361	,302	,221	,339	,307	<b>(0.843)</b>				
Rémunération	,248	,404	,327	,358	,268	,021	,091	,241	,244	<b>(0.758)</b>			
Formation	,409	,505	,499	,486	,430	,309	,386	,426	,429	,316	<b>(0.816)</b>		
Gestion carrière	,424	,546	,523	,502	,442	,240	,281	,380	,415	,502	,568	<b>(0.777)</b>	
Évaluation	,369	,469	,461	,473	,425	,136	,349	,403	,384	,490	,519	,558	<b>(0.877)</b>

Annexe 2 : Matrice de corrélation inter item des dimensions de la performance de l'entreprise et des pratiques RH hautement performantes

	Performance de l'entreprise				Pratiques RH hautement performantes							
	Compétitivité	Satisfaction clients	Salariés engagés	Performance socio-économique	Sécurité emploi	Réduction distinction	Sélection embauche	Participation décision	Rémunération	Formation	Gestion carrière	Évaluation
Compétitivité	<b>(0.840)</b>											
Satisfaction clients	,484	<b>(0.810)</b>										
Salariés engagés	,453	,470	<b>(0.865)</b>									
Performance socio-économique	,326	,133	,336	<b>(0.757)</b>								
Sécurité emploi	,097	,126	,089	,077	<b>(0.790)</b>							
Réduction distinction	,073	,137	,187	,207	,339	<b>(0.731)</b>						
Sélection embauche	,137	,231	,244	,332	,276	,325	<b>(0.767)</b>					
Participation décision	,259	,169	,393	,230	,238	,335	,316	<b>(0.843)</b>				
Rémunération	,406	,250	,247	,329	,031	,079	,244	,220	<b>(0.758)</b>			
Formation	,194	,172	,392	,357	,314	,386	,426	,419	,304	<b>(0.816)</b>		
Gestion carrière	,389	,288	,417	,370	,251	,280	,386	,394	,489	,557	<b>(0.777)</b>	
Évaluation	,346	,281	,258	,361	,143	,349	,408	,365	,478	,505	,539	<b>(0.877)</b>