# Dans quelle mesure les pratiques de qualité de vie au travail développent-elles le bien-être au travail ? Une analyse de la situation de cent organisations publiques

Emmanuel Abord de Chatillon (Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, INP Université Grenoble Alpes et LEST, CNRS, Aix Marseille Université), Damien Richard (Chaire Management et Santé au Travail, INSEEC) et Maryline Rossano (Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, INP Université Grenoble Alpes).

**Résumé**

Le bien-être au travail et la Qualité de Vie au Travail représentent des enjeux de plus en plus centraux pour la GRH. Ces notions font également l’objet d’une préoccupation croissante pour la communauté académique (Bachelard, 2017 ; Shen, Benson & Huang, 2014 ; Wright & Cropanzano, 2004 ; Yadav & Khanna, 2014). Et dans le même temps, on constate une absence de consensus, voire même un flou conceptuel au niveau des définitions et des périmètres théoriques de ces objets. Surtout, il émerge de l’état de l’art, une grande variété des contenus associés aux pratiques de QVT. L’objet de cet article est d’apporter une contribution à la fois théorique et pratique quant à la clarification des concepts, à leur articulation et à leur déclinaison en pratiques. Cette recherche repose sur une vaste enquête menée auprès de 100 organisations publiques de même nature exerçant dans l’univers social portant sur les pratiques de QVT et leurs impacts. Les résultats 1) proposent un inventaire des pratiques de QVT; 2) mettent en lumière les conditions d’émergence de ces pratiques et leur impact sur l’absentéisme et le climat social; et 3) montre les limites d’une approche du bien-être par les outils.

**Mots clés**

Qualité de vie au travail ; pratiques de gestion ; management public ; bien-être au travail ; absentéisme.

# Dans quelle mesure les pratiques de qualité de vie au travail développent-elles le bien-être au travail ? Une analyse de la situation de cent organisations publiques

En France, la qualité de vie au travail (QVT) est située par les praticiens depuis quelques années au centre de démarches qui concourent simultanément à l’épanouissement des personnes et à la compétitivité des entreprises (ANACT, 2015 ; Bourdu, Péretié, & Richer, 2016 ; Lachmann, Larose, & Penicaud, 2010). Le bien-être au travail et la QVT représentent ainsi des enjeux de plus en plus centraux pour la GRH et font également l’objet d’une préoccupation croissante pour la communauté académique (Bachelard, 2017 ; Shen, Benson & Huang, 2014 ; Wright & Cropanzano, 2004 ; Yadav & Khanna, 2014). Paradoxalement, ces deux notions sont pourtant encore l’objet de confusion et de controverse tant sur le plan théorique dans le monde académique (Feuvrier, 2014 ; Illouz & Cabanas, 2018 ; Thévenet, 2008) que sur le plan des pratiques dans le monde professionnel (Conjard, 2015 ; Hsieh, 2011 ; Lecomte, 2016). On constate en effet une absence de consensus conceptuel que ce soit au niveau des définitions ou à celui des périmètres théoriques de ces objets. De plus, ce flou se retrouve d’une manière exacerbée lorsque l’on s’intéresse aux pratiques managériales et organisationnelles associées à ces notions.

L’objet de cet article est donc d’apporter une contribution à la fois théorique et pratique quant à la clarification, mais aussi à la compréhension de ces concepts, leur articulation et leur déclinaison en pratiques. Il s’agit d’étudier les recouvrements et les singularités entre QVT et bien-être au travail et surtout d’esquisser une généalogie des pratiques organisationnelles et managériales, qu’elles concernent l’individu, les collectifs ou l’organisation.

Cette recherche repose sur une enquête portant sur les pratiques de QVT et leurs impacts, menée auprès de 825 personnes appartenant à 100 organisations publiques de même nature exerçant dans l’univers social.

## 1. Du bien-être à la Qualité de Vie au Travail

### Si le bien-être peut se penser à travers le dualisme hédonisme eudémonisme (1.1.), la Qualité de Vie au Travail apparaît comme un concept fourre-tout qui s’adapte aux différents contextes (1.2.)

### 1.1. Le bien-être au travail : une perspective salutogénique entre hédonisme et eudémonisme

Par rapport au stress ou à la souffrance au travail, le bien-être au travail a longtemps pâti d’un déficit de définition et de conceptualisation (Dejours, 1998 ; Gollac, 2009), il propose une perspective salutogénique du travail (Antonovsky, 1987) qui se structure en deux courants hédonique et eudémonique (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; Deci & Ryan, 2008).

Le courant hédonique définit le bien-être comme « *un plaisir, ou un bonheur subjectif vécu au travail* » (Kahneman, Diener, & Schwartz, 1999). Diener a développé dans cette perspective la notion de bien-être *subjectif* dès 1984. Il le définit comme « *l’évaluation par une personne de sa vie* » (Diener et al., 1998, p. 34) en fonction des humeurs, jugements ou réactions émotionnelles portés sur la satisfaction de sa vie (Diener et al., 2003) sans distinction entre vies privée et professionnelle. Le bien-être est alors un construit multidimensionnel composé d’affects positifs, d’absence d’affects négatifs et d’un sentiment de satisfaction (Diener et al., 2017).

Ce courant plutôt individualiste et subjectiviste a semblé ainsi dominer la recherche dans les années 1990. Mais il a également été critiqué sur le fait qu’il était abusif de réduire le bien-être au travail à la simple satisfaction ou au plaisir ressenti à faire son travail. De plus la dimension subjective de l’approche rend toute généralisation complexe voire impossible quant aux éléments qui seraient susceptibles de soutenir le bien-être. Même si Diener défend une approche cognitivo-comportementale (apprentissage par l’expérience avec un réajustement selon les événements vécus) le point de vue hédoniste est très limitant quant à l’identification de facteurs organisationnels puisqu’essentiellement subjectif.

Cowen (1994) montre par ailleurs que le bien-être au travail (« *psychological wellness* ») ne consiste pas simplement dans le fait de ressentir du plaisir mais qu’il résulte d’un processus plus complexe consistant à entretenir des relations interpersonnelles harmonieuses, construire un milieu favorisant le sentiment d’une certaine maîtrise sur son environnement professionnel, voire à être en capacité de développer des compétences appropriées pour tenir son poste.

Ainsi les conceptions eudémoniques du bien-être se construisent autour de la notion de « réalisation de soi ». Il ne s’agit plus seulement de la satisfaction d’un plaisir immédiat mais d’une démarche globale visant à « atteindre le meilleur de soi » (Ryff & Singer, 2008 *in* Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Plus récemment, certains chercheurs ont cherché à combiner les approches hédonique et eudémonique (Biétry & Creusier, 2013 ; Ryan & Deci, 2001). La théorie de l’auto-détermination développée par Deci et Ryan (2008) en est un exemple. Articulée autour de trois besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, affiliation et compétence), l’atteinte d’un but n’apporte du bien-être que par l’appropriation des moyens et la concordance avec la satisfaction de ces besoins fondamentaux.

Dans une perspective salutogénique (Neveu, 2012 ; Antonovsky, 1987), Abord de Chatillon et Richard (2015) proposent le SLAC comme cadre d’analyse visant à combiner le bien-être au travail et la QVT. Ce modèle porte essentiellement sur les conditions du bien-être au travail à travers quatre dimensions que sont le Sens, le Lien social, l’Activité et le Confort. Le sens et l’activité, qualifiés de « facteurs intrinsèques », sont subjectifs tandis que le lien et le confort, « deux dimensions plus sociales et objectives » sont « des facteurs d’hygiène » (Abord de Chatillon et Richard, 2015, p. 58).

La psychologie positive en tant qu’étude scientifique de ce qui rend la vie digne d’être vécue concentre ses efforts sur les expériences subjectives positives (bien-être subjectif, gratitude...), les traits positifs de caractère (optimisme, estime de soi…) et les institutions positives (entreprise bienveillante…) (Seligman, 2004 ; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A l’opposé de la psychopathologie du travail qui se focalise sur les méfaits du travail (par ex. Dejours, 1998), la psychologie positive postule une association travail-bien-être à condition que l’activité s’articule à des valeurs d’humanité et de justice (Cottreaux, 2012). Ce courant a fait l’objet d’une critique récente du fait qu’il élargirait le champ de la consommation et le modèle libéral individualiste à notre intériorité, faisant de nos affects et émotions des « marchandises à gérer » (Illouz, 2019). De manière plus radicale encore, la critique des auteurs porte sur le caractère réductionniste et naturaliste de la psychologie positive qui priverait le concept d’émotion de toute sa complexité et de toute sa diversité (Cabanas & Illouz, 2018).

Le bien-être est également perçu et étudier comme un outil visant une meilleure performance économique, l’expérience de bien-être au travail par les salariés est d’ailleurs corrélée selon Warr (2005) et Wright & Croppanzano (2004) à un absentéisme réduit et un gain de performance. Ce concept soulève donc bien des difficultés d’articulation entre les dimensions subjective, objective et collective de l’activité (Gomez, 2013). Nous constatons ainsi de ce rapide panorama que de multiples définitions abordent le bien-être par ces conditions, caractéristiques ou conséquences (Bernard & Abord de Chatillon, 2018) avec une grande diversité d’acceptions et de définitions. Une plongée dans la littérature sur la QVT montre que ce concept ne fait pas non plus l’unanimité parmi les chercheurs.

### 1.2 La qualité de vie au travail : un concept polysémique en mouvement

Les premiers travaux remontent aux années 1970 aux Etats-Unis et se fondent sur des études de cas et des programmes d’entreprises visant à améliorer les conditions de travail et d’emploi pour les employés afin qu’elles répondent à leurs besoins psychologiques, sociologiques, économiques et politiques (Davis & Cherns, 1975 ; Newton, Leckie, & Pettman, 1979 ; Walton, 1973). Ils connaissent une relative éclipse dans les années 1990 au profit de la notion de bien-être au travail mais ils reviennent sur le devant de la scène académique dans les années 2000 avec un courant de recherche qui fait le lien entre QVT et performance au travail (Beh & Rose, 2007 ; Bloom & Van Reenen, 2006 ; Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). Si la corrélation entre QVT et performance au travail fait consensus au sein de la communauté académique, il y a encore débat sur le sens de la relation. Pour certains, la QVT est un levier de compétitivité pour les organisations car elle contribue à augmenter l’engagement au travail (Nia & Maleki, 2013) et permet de mieux mobiliser le potentiel des salariés (Basher Rubel & Kee, 2014 ; Warr, 2005). Pour d’autres, la performance serait plutôt une condition pour que l’organisation puisse consacrer des ressources à l’amélioration de la QVT (Baron, 2011 ; Collins, 2001).

Le tableau suivant résume les principales définitions de la QVT.

|  |  |
| --- | --- |
| La QVT est un « environnement qui associe 1. une rémunération adéquate et juste, 2. des conditions de travail sûres et saines, 3. une opportunité immédiate d’utiliser et de développer les capacités humaines, 4. une opportunité pour la croissance continue et la sécurité, 5. une intégration sociale à l’organisation du travail, 6. le constitutionnalisme de l’organisation du travail, 7. un espace de travail et de vie et 8. la pertinence sociale de la vie professionnelle ». | Walton, 1973 |
| La QVT est assimilée à la satisfaction des employés avec les salaires, les horaires et les conditions de travail. | Taylor, 1974 |
| La QVT est un « construit qui articule sécurité, équité, individuation et démocratie » | Westley, 1979 |
| Le cadre systématique pour la QVT comprend cinq composants : 1. l’accès au travail, 2. le contexte de travail (nature du travail, salaire, horaires, conditions physiques de travail, technologie, structure organisationnelle, opportunités de carrière), 3. les perceptions, attitudes et réponses (satisfaction au travail, motivation, absentéisme, turnover…), 4. les acteurs et leurs relations (les syndicats, le dialogue social, la législation du travail), 5. la mesure (le niveau d’observation et de mesure, le type de données utilisées quantitatives ou qualitatives, la méthodologie d’analyse) | Keith, Leckie, Pettman, 1979 |
| La QVT est définie en termes de caractéristiques d’emploi et de conditions de travail avec comme « dimension centrale l’amélioration du bien-être et de la productivité des employés ». | Lawler, 1982 |
| La QVT est « une relation économique, sociale et psychologique entre une organisation et ses employés qui comprend 1. un environnement de travail sécurisé, 2. des salaires équitables, 3. des chances égales d'emploi et 4. des opportunités d'avancement ». | Mirvis & Lawler III, 1984 |
| La QVT est définie comme « un processus par lequel une organisation répond aux besoins des employés en développant des mécanismes leur permettant de participer pleinement à la prise des décisions qui structurent leur vie au travail ». | Robbins, 1989 |
| La QVT consiste en  un « environnement de travail favorable pour les membres de l’organisation, qui est à la fois un objectif pour l’organisation et un processus impliquant la participation active des membres de l’organisation ». | Howard, 1993 |
| La QVT est définie en tant que « conditions et environnements favorables d'un lieu de travail qui favorisent la satisfaction des employés en leur offrant des récompenses, une sécurité d'emploi et des opportunités de croissance ». | Lau & Bruce, 1998 |
| La QVT est un construit à quatre dimensions comprenant 1. un environnement de travail favorable, 2. la croissance personnelle et l’autonomie, 3. la nature du travail, et 4. la stimulation des opportunités et des collègues. | Wiatt & Wah, 2001 |
| La QVT est caractérisée par « la prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés par les dirigeants des entreprises à̀ tous les niveaux, par les partenaires sociaux et pour ce qui concerne l’environnement de l’entreprise, par l’État et les collectivités territoriales ;  et les modes d’implication des salariés, y compris de l’encadrement, favorisant l’expression des femmes et des hommes dans la vie au travail ». Elle inclut « la qualité de l’information partagée au sein de l’entreprise, la qualité des relations sociales et de travail, la qualité du contenu du travail, la qualité de l’environnement physique, la qualité de l’organisation du travail, les possibilités de réalisation et de développement personnel, la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ». | ANI, 2013 |
| La QVT est « un environnement de travail dans lequel les employés peuvent travailler en coopération les uns avec les autres afin d'atteindre les objectifs de l'organisation ». | Ahmad, 2013 |
| La QVT est liée aux « horaires de travail et aux salaires, aux indemnités, au milieu de travail et au développement de carrière, aux conditions de travail, à l’éthique de travail ». | Narehan et al., 2014 |
| La QVT est constituée de pratiques de GRH favorisant le bien-être au travail dans quatre dimensions : le sens du travail, le lien social (qui comprend le soutien social et la reconnaissance), la qualité de l’activité et le confort des conditions de travail incluant la satisfaction des besoins fondamentaux permettant de réaliser l’activité dans le temps long sans épuisement des RH ni multiplication des pathologies psychosociales. | Abord de Chatillon et Richard, 2015 |

On constate au-delà d’une grande diversité et hétérogénéité des définitions le fait qu’elles sont peu reliées à des pratiques de GRH et constituent souvent un patchwork de caractéristiques à la fois subjectives et individuelles (ex : satisfaction), objectives (ex : absentéisme), et collectives (ex : qualité des relations de coopération).

La définition que nous retiendrons pour cette recherche est celle de Ahmad (2013) pour sa simplicité et l’importance qu’elle accorde à la dimension collective : «***un environnement de travail dans lequel les employés peuvent travailler en coopération les uns avec les autres afin d'atteindre les objectifs de l'organisation***» (Ahmad, 2013, p. 74). Cette définition est suffisamment large et articule les trois dimensions subjective, objective et collective de l’activité telles que les définit Gomez (2013).

En France, même si le terme a été popularisé par l’ANACT dans les années quatre-vingt-dix, c’est à partir de 2013 que la QVT est traitée en tant que telle dans les textes réglementaires. L’Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 Juin 2013 « *Vers une politique d’amélioration de la QVT et de l’égalité professionnelle* » pose les bases d’une compréhension opérationnelle du concept. Le préambule de l’accord stipule que « *la qualité de vie au travail vise d’abord le travail, les conditions de travail et la possibilité de ″faire du bon travail″ dans une bonne ambiance, dans son organisation* » (ANI, 2013), faisant ainsi écho aux travaux de Yves Clot pour lequel il n’y a pas de qualité de vie au travail sans qualité du travail, c’est-à-dire sans capacité de « bien faire son travail » (Clot, 2010).

Si l’ANI suit une approche transversale et systémique souhaitée par les partenaires sociaux qui relie la qualité de vie au travail à la conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle ainsi qu'à l'égalité professionnelle et au dialogue social, il reste que : « la notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l’entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l’ambiance, la culture de l’entreprise, l’intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d’implication, le degré́ d’autonomie et de responsabilisation, l’égalité́, un droit à l’erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » (ANI, 2013). Cet extrait de l’ANI montre qu’un amalgame est fait par les autorités entre bien-être au travail et QVT et qu’aucune définition claire des deux notions n’est vraiment proposée si ce n’est pour les mettre en relation dans une relation de récursivité. La QVT pouvant se concevoir comme « un sentiment de bien-être au travail » recouvrant de multiples aspects du travail et de ses conditions. Ce qui en fait une définition à la fois très large sur le plan des pratiques qu’elle recouvre et peu structurée théoriquement. Elle présente aussi le défaut d’être de nature tautologique : la QVT c’est… « un sentiment de bien-être au travail ».

La thématique de la QVT est devenue centrale ces dernières années et de plus en plus d’études soulignent qu’elle agit comme un vecteur de performance (Oswald et al., 2015 ; Shen et al., 2014). Pour autant, la littérature n'a pas établi de lien direct et univoque entre pratiques de GRH et QVT (Van De Voorde et al., 2012). Parfois les pratiques de QVT sont considérées comme des outils visant à répondre à des situations de stress, d'épuisement émotionnel et de méfiance vis-à-vis de l’organisation (Conway et al., 2016). D’autres enquêtes mettent en évidence les effets positifs des pratiques de QVT sur le bien-être au travail, du fait qu’ils privilégient la logique d’apprentissage (Moynihan & Landuyt, 2009), valorisent l’autonomie des acteurs (Rainey, 2009) et permettent à ces derniers d’être récompensés pour leurs efforts par le biais de systèmes de gratification individualisés (Frey et al., 2013).

En dépit du foisonnement des recherches sur le bien-être au travail et la QVT, des limites sont apparues quant à la clarté conceptuelle de la QVT et ses liens avec les pratiques de GRH. L’objectif de notre recherche est donc d’apporter une contribution à la discussion conceptuelle sur les pratiques de QVT et leurs effets en termes de bien-être au travail des salariés. Il s’agit donc, non seulement d’examiner les pratiques de QVT, mais aussi les liens qui peuvent exister entre ces pratiques et les indicateurs objectifs et subjectifs de conditions de travail.

1. **Un dispositif qui vise à restituer la diversité des pratiques associées à la Qualité de Vie au Travail**

Pour explorer la nature, les conditions d’existence et les liens existants entre pratiques associées à la QVT nous avons choisis d’explorer la situation d’organisations publiques de même nature. Ces organisations travaillent dans le champ de l’action sociale et l’action de chacune d’entre elles couvre un département du territoire français. Toutes les organisations départementales sauf une ont répondues à notre enquête selon le dispositif suivant élaboré avec la structure nationale de cette organisation et un groupe de directeurs départementaux. Notre échantillon est donc composé de cent organisations.

Les données analysées ici incorporent deux niveaux :

* Celui des salariés de ces organisations qui renseignent tous les quatre ans une enquête sous forme d’un bilan social qui incorpore 80 questions portant aussi bien sur le niveau de satisfaction, de motivation, de fierté dans l’organisation, de reconnaissance, d’appréciation du contenu du travail etc… Deux périodes de ce bilan ont été retenues. En plus de ces données d’enquête, les données relatives à l’absentéisme ont été collectées auprès de l’organisation nationale organisation par organisation. Nous avons retenu ici l’absentéisme de courte durée (moins de quatre jours) qui est celui qui est généralement associé aux difficultés rencontrées dans l’exercice du travail.
* Celui des organisations elles-mêmes. Après plusieurs échanges avec un groupe de directeurs sur ce que recouvre la notion de QVT, les directeurs ont identifiés l’ensemble de ce qui pouvait être fait en matière de QVT dans chaque organisation. Un questionnaire a ensuite été testé puis administré. Dans chaque organisation un comité de direction élargi à des experts et/ou des représentants des salariés a renseigné collectivement un état des pratiques. 825 salariés ont participé à phase de collecte d’information sur les pratiques en usage dans l’organisation. Pour chaque type de pratique, la réponse quant à sa présence a été objectivée par une requête complémentaire demandant un exemple illustratif.

Ces différents modes de collecte permettent de disposer à la fois de données organisationnelles validées par un collectif, de données individuelles subjectives cumulées organisation par organisations et de données collectives objectives.

1. **Un inventaire des pratiques qui produit une extension de la notion de Qualité de Vie au Travail**

L’analyse des données collectées permet aussi bien de dresser un inventaire des pratiques associées à la Qualité de Vie au Travail (3.1.) que d’identifier quels peuvent être les leviers et les effets de ces pratiques (3.2.).

* 1. **Des pratiques très larges**

L’inventaire des pratiques mobilisées en matière de Qualité de Vie au Travail a été réalisé en deux temps. Le premier a consisté en l’élaboration d’une définition initiale de la Qualité de Vie au Travail à partir de la littérature. La définition retenue est celle Ahmad: «***un environnement de travail dans lequel les employés peuvent travailler en coopération les uns avec les autres afin d'atteindre les objectifs de l'organisation***» (Ahmad, 2013, p. 74).

Cette définition a ensuite été soumise à un groupe de dirigeants réunis pour échanger sur la QVT. Ceux-ci ont alors définis ce qu’ils faisaient ou pourraient faire pour la développer. Cela a donné un total de 52 pratiques que nous avons regroupées ensuite dans les quatre catégories du modèle SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015) :

* Huit pratiques portant sur la construction du sens ;
* Neuf pratiques portant sur la construction du lien ;
* Dix-neuf pratiques portant sur le développement de l’activité.
* Et seize portants sur l’amélioration du confort.

L’observation de ces pratiques montre que celles-ci sont largement diffusées dans ces organisations.

Si l’on observe chacune des dimensions, cela permet de rendre compte quelles sont les actions réalisées.

Sur la question du sens, on remarque d’une part l’importance des actions de cohésion interne, mais aussi le fait que la plupart de ces organisations mènent de nombreuses actions qui peuvent être associées à cette dimension.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | oui | en partie | non |
| Des actions permettant de favoriser la transversalité entre les services | 66,30% | 33,70% | 0,00% |
| Des actions permettant de renforcer la culture et le sentiment d'appartenance à l'organisme | 63,30% | 31,60% | 5,10% |
| Des actions permettant de favoriser l'engagement sociétal | 59,20% | 26,50% | 14,30% |
| Des actions autour des valeurs du service public | 40,80% | 35,70% | 23,50% |
| Des espaces permettant la mise en discussion des valeurs et de la mission des différents services | 37,80% | 32,70% | 29,60% |
| Des actions visant à développer le sentiment de fierté des salariés et le sens du service public | 36,70% | 38,80% | 24,50% |
| Un travail de définition des valeurs de l'organisme | 35,70% | 39,80% | 24,50% |
| D'autres actions permettant de favoriser le sens | 42,90% | 24,50% | 32,70% |

C’est ainsi que la dimension du sens construit collectivement à l’intérieur de l’organisation semble plus important que le sens global autour des valeurs globales de l’organisation ou plus globalement la notion de service public.

En matière de lien, on retrouve un constat voisin, beaucoup de choses sont faites et la plupart des organisations concernées par notre enquête mettent en œuvre de nombreuses actions.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | oui | en partie | non |
| Des bilans réguliers avec les élus sur les thèmes relatifs à la santé et la sécurité (lutte contre les incivilités, Duer…) | 84,70% | 14,30% | 1,00% |
| Des actions de gestion de conflits et/ou de prévention des risques psychosociaux | 77,60% | 19,40% | 3,10% |
| La formation des managers aux nouveaux enjeux et aux nouvelles pratiques managériales | 67,30% | 28,60% | 4,10% |
| Des actions de communication interne s'appuyant sur des supports variés (newsletters, réseaux sociaux…) | 67,30% | 28,60% | 4,10% |
| L'implication des Irp dans les projets d'organisation et les groupes de travail | 59,20% | 33,70% | 7,10% |
| Des actions de développement des espaces pour discuter du travail et des règles et procédures | 55,10% | 32,70% | 12,20% |
| Des actions pour favoriser le dialogue entre usagers et salariés | 38,80% | 20,40% | 40,80% |
| Des actions de team-building (cohésion d'équipe) | 37,80% | 36,70% | 25,50% |
| Des expériences de type "Vis mon travail" | 26,50% | 29,60% | 43,90% |

Ces actions tiennent à la fois à une volonté de construire des décisions collectives ou partagées, mais aussi à agir sur les différentes dimensions du lien : aussi bien dans sa forme (outils de communication, relation de management, outils de prévention, actions de cohésion…) que dans les acteurs susceptibles d’être mobilisés (représentants du personnel, collègues, ligne managériale, relation à l’usager…).

Sur le plan de l’activité, les actions menées renvoient aux différentes formes de l’activité de ces organisations dont on ne peut que constater l’importante action dans ce domaine.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | oui | en partie | non |
| Des réunions de service permettant d'informer régulièrement | 82,70% | 17,30% | 0,00% |
| L'affichage et l'explication de la politique de rémunération | 79,60% | 17,30% | 3,10% |
| Des actions visant à réguler la charge de travail | 72,40% | 26,50% | 1,00% |
| Des actions permettant d'adapter le travail en fonction de l'évolution des compétences des salariés | 69,40% | 29,60% | 1,00% |
| La mise en place d'organisations visant à varier les tâches | 59,20% | 36,70% | 4,10% |
| Des actions d'amélioration de la qualité du travail | 59,20% | 28,60% | 12,20% |
| Des actions permettant de valoriser le travail et l'implication des équipes | 54,10% | 39,80% | 6,10% |
| La participation des équipes aux décisions et aux projets | 54,10% | 40,80% | 5,10% |
| Le management visuel | 53,10% | 38,80% | 8,20% |
| La connaissance précise par les acteurs des rôles de chacun | 52,00% | 44,90% | 3,10% |
| La simplification des circuits de travail interne | 46,90% | 49,00% | 4,10% |
| Des actions visant à promouvoir l'autonomie et la responsabilisation | 43,90% | 42,90% | 13,30% |
| Le recensement des irritants et la mise en œuvre d'actions correctives | 40,80% | 44,90% | 14,30% |
| La prise en compte de la charge cognitive et l'évolution de la polyvalence | 39,80% | 48,00% | 12,20% |
| Des actions innovantes dans lesquelles les salariés peuvent s'engager | 33,70% | 35,70% | 30,60% |
| Des formations innovantes | 24,50% | 37,80% | 37,80% |
| L'utilisation d'outils d'animation digitale | 14,30% | 17,30% | 68,40% |
| La mise en œuvre d'une plateforme collaborative | 8,20% | 22,40% | 69,40% |
| D'autres actions portant sur le contenu du travail | 13,30% | 19,40% | 67,30% |

Ces actions couvrent un large spectre allant de la compréhension de l’activité quotidienne (contenu du travail, charge de travail, autonomie, organisation du travail …) à des éléments plus périphériques (rémunération, innovation etc…).

Enfin les actions relatives au confort des salariés s’inscrivent dans une large perspective qui tient aussi bien aux actions contribuant à l’équilibre des temps de vie (parentalité, travail à distance, respect des horaires, solidarité familiale et. ) qu’à l’aménagement des locaux (ergonomie, bureaux, espaces de convivialité etc. ).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | oui | en partie | non |
| Des facilités pour la gestion de la parentalité | 95,90% | 3,10% | 1,00% |
| Des équipements ergonomiques | 88,80% | 11,20% | 0,00% |
| La mise en place du travail à distance | 74,50% | 11,20% | 14,30% |
| La mise en place de mesures permettant de veiller au respect des horaires | 68,40% | 25,50% | 6,10% |
| Des équipements technologiques | 61,20% | 37,80% | 1,00% |
| Des actions de prévention des Rps | 57,10% | 31,60% | 11,20% |
| Un choix de matériaux favorisant une ambiance agréable | 55,10% | 32,70% | 12,20% |
| Des espaces de convivialité | 51,00% | 41,80% | 7,10% |
| Des dispositifs de solidarité familiale | 51,00% | 23,50% | 25,50% |
| La mise en place de solutions promouvant les modes de transports doux | 50,00% | 30,60% | 19,40% |
| La signature d'un accord sur le droit à la déconnexion | 36,70% | 13,30% | 50,00% |
| Autres mécanismes favorisant l'équilibre des temps de vie | 36,70% | 18,40% | 44,90% |
| Des équipements confortables et modernes | 34,70% | 30,60% | 34,70% |
| Des aménagements intérieurs modulaires et ouverts | 16,30% | 21,40% | 62,20% |
| Des services proposés en interne | 15,30% | 26,50% | 58,20% |
| La mise en place d'espaces dédiés au collectif | 12,20% | 19,40% | 68,40% |

Là encore, beaucoup de choses sont réalisées par ces organisations et l’on constate qu’il existe une très grande variété de pratiques. Celles-ci ne sont d’ailleurs que faiblement dépendantes de la taille de ces organisations. Ces organisations sont traditionnellement réparties en quatre groupes de taille des plus grandes (Groupe A : 571 salariés en moyenne) aux plus petites (groupe D : 292 salariés).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C | D |
| Volume de pratiques liées au Sens | 71,25 | 57,81 | 63,54 | 65,37 |
| Volume de pratiques liées au Lien | 59,93 | 52,21 | 59,02 | 57,55 |
| Volume de pratiques liées à l’Activité | 74,17 | 57,58 | 63,21 | 65,11 |
| Volume de pratiques liées au Confort | 72,5 | 59,82 | 63,85 | 57,77 |
| Volume total de pratiques | 69,46 | 56,86 | 62,41 | 61,45 |

Cela nous permet de constater qu’il y a très peu de différences entre les catégories d’organisations. La taille semble constituer un facteur secondaire si l’on met à part la catégorie des plus grandes organisations qui ont développées significativement plus de pratiques que les autres.

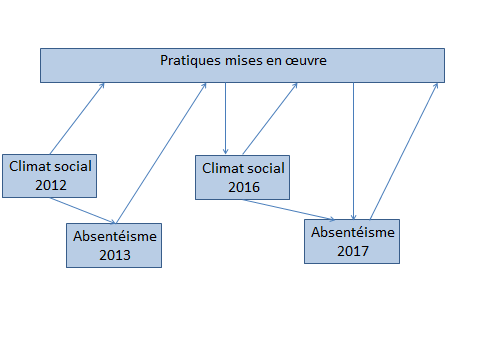
Ces résultats conduisent à dresser un tableau particulier des pratiques déployées dans le champ de la Qualité de Vie au Travail : la variété est très importante et permet de mettre en évidence l’importante diversité de e qui est fait en la matière.

Ceci permet également de constater que la définition initiale de la QVT retenue pour cette étude a conduit à identifier que les pratiques associées à la QVT recouvrent un large périmètre. Cela incorpore donc un ensemble d’outils très large qui conduit à inscrire la QVT comme une pratique globale de développement des ressources humaines.

* 1. **Un lien limité entre pratiques QVT et climat social de l’organisation**

L’examen des liens entre l’existence de pratiques dans l’organisation pose la question du séquençage des  données collectées. Ici, les pratiques sont celles sur lesquelles les organisations ont investis dans les trois dernières années. Il s’agit donc d’identifier si les pratiques à l’œuvre aujourd’hui sont en lien avec la situation sociale de ces organisations.

Le modèle d’analyse peut être représenté de la manière suivante :



Nous avons donc identifié s’il existait un lien entre chaque type de pratiques et les différents indicateurs de climat social (absentéisme en 2013 et 2017, données du baromètre social en 2012 et 2016).

Chacune des dimensions a été examinée successivement.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actions en rapport avec la construction du sens de et dans l’organisation | Hausse ou baisse de l’absentéisme | Détérioration des indicateurs de climat social | Absentéisme 2013 | Absentéisme 2017 | Satisfaction 2012 | Satisfaction 2016 |
| Des actions permettant de favoriser la transversalité entre les services | n.s. | n.s. | + \* | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions permettant de renforcer la culture et le sentiment d'appartenance à l'organisme | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions permettant de favoriser l'engagement sociétal | n.s. | + \*\* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions autour des valeurs du service public | n.s. | + \* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des espaces permettant la mise en discussion des valeurs et de la mission des différents services | n.s. | n.s. | + \* | + \* | n.s. | n.s. |
| Des actions visant à développer le sentiment de fierté des salariés et le sens du service public | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | - \* | - \* |
| Un travail de définition des valeurs de l'organisme | n.s. | n.s. | + \* | + \* | n.s. | + \* |

Du point de vue des actions réalisées en faveur de la promotion du sens au travail, on peut observer que globalement, il n’y a pas vraiment de lien entre l’apparition des pratiques et les indicateurs objectifs (absentéisme) et subjectifs (satisfaction) de performance sociale.

Cette analyse peut cependant être amendée par l’analyse des données réalisées lorsqu’on l’observe à travers quelques détails :

* C’est ainsi qu’il existe un lien entre l’amélioration des indicateurs de climat social, les pratiques visant l’engagement sociétal et les actions en faveur des valeurs du service public ;
* Mais aussi qu’un absentéisme fort en 2013 et en 2017 correspond à des actions de définition des valeurs de l’organisme et à la mise en place d’espaces de discussion des valeurs ;
* Et que des actions visant l’amélioration du sentiment de fierté se retrouvent dans les organisations qui ont connues le niveau de satisfaction le plus faible en 2012 et 2016.

Ces analyses peuvent être complétées par une observation de celles qui visent le renforcement des liens.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actions en rapport avec la construction du Lien dans l’organisation | Hausse ou baisse de l’absentéisme | Détérioration des indicateurs de climat social | Absentéisme 2013 | Absentéisme 2017 | Satisfaction 2012 | Satisfaction 2016 |
| Des bilans réguliers avec les élus sur les thèmes relatifs à la santé et la sécurité (lutte contre les incivilités, Duer…) | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions de gestion de conflits et/ou de prévention des risques psychosociaux | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| La formation des managers aux nouveaux enjeux et aux nouvelles pratiques managériales | * \*\*\* | n.s. | + \*\* | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions de communication interne s'appuyant sur des supports variés (newsletters, réseaux sociaux…) | n.s. | n.s. | + \*\*\* | n.s. | n.s. | - \* |
| L'implication des Irp dans les projets d'organisation et les groupes de travail | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions de développement des espaces pour discuter du travail et des règles et procédures | * \* | n.s. | n.s. | n.s. | + \* | n.s. |
| Des actions pour favoriser le dialogue entre usagers et salariés | + \* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions de team-building (cohésion d'équipe) | - \* | n.s. | + \* | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des expériences de type "Vis mon travail" | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | + \*\* |

En ce qui concerne les pratiques qui visent à renforcer le lien, la formation des managers apparaît comme une mesure avec un développement de la communication ou des actions de team building qui sont prises lorsque l’absentéisme est important. La formation des managers et la mise en place d’espaces de discussion sur le travail sont associées à une baisse de l’absentéisme.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Hausse ou baisse de l’absentéisme | Détérioration des indicateurs de climat social | Absentéisme 2013 | Absentéisme 2017 | Satisfaction 2012 | Satisfaction 2016 |
| Des réunions de service permettant d'informer régulièrement | * \* | n.s. | + \*\* | + \*\*\* | n.s. | n.s. |
| L'affichage et l'explication de la politique de rémunération | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | - \* |
| Des actions visant à réguler la charge de travail | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions permettant d'adapter le travail en fonction de l'évolution des compétences des salariés | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| La mise en place d'organisations visant à varier les tâches | n.s. | n.s. | + \* | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions d'amélioration de la qualité du travail | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions permettant de valoriser le travail et l'implication des équipes | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| La participation des équipes aux décisions et aux projets | n.s. | + \*\* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Le management visuel | n.s. | n.s. | + \*\* | + \* | n.s. | n.s. |
| La connaissance précise par les acteurs des rôles de chacun | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| La simplification des circuits de travail interne | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions visant à promouvoir l'autonomie et la responsabilisation | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | - \* | n.s. |
| Le recensement des irritants et la mise en œuvre d'actions correctives | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| La prise en compte de la charge cognitive et l'évolution de la polyvalence | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des actions innovantes dans lesquelles les salariés peuvent s'engager | n.s. | n.s. | + \* | + \* | n.s. | + \*\* |
| Des formations innovantes | n.s. | - \* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| L'utilisation d'outils d'animation digitale | n.s. | n.s. | + \* | n.s. | n.s. | n.s. |
| D'autres actions portant sur le contenu du travail | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| La mise en œuvre d'une plateforme collaborative | -\* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |

Parmi l’ensemble de ces pratiques qui visent une amélioration de l’activité, il convient d’indiquer que globalement, aucune pratique ne peut être associée d’une manière explicite avec un progrès significatif sur l’ensemble des critères que nous avons retenus. Ainsi, les réunions et les plateformes collaboratives sont associées avec une diminution de l’absentéisme. De la même façon, un niveau élevé d’absentéisme en 2013 est associé à un ensemble de démarches : réunion, management visuel, outils d’animation digitale, actions innovantes dans lesquelles les salariés peuvent s’engager.

Si l’on observe enfin les pratiques associées à une amélioration du confort, on retrouve un résultat équivalent avec quelques pratiques qui sont associées à des niveaux d’indicateurs significativement différents.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Hausse ou baisse de l’absentéisme | Variation des indicateurs de climat social | Absentéisme 2013 | Absentéisme 2017 | Satisfaction 2012 | Satisfaction 2016 |
| Des facilités pour la gestion de la parentalité | - \* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des équipements ergonomiques | * \* | * \*\* | n.s. | n.s. | + \*\* | n.s. |
| La mise en place du travail à distance | n.s. | n.s. | + \*\*\* | + \* | n.s. | n.s. |
| La mise en place de mesures permettant de veiller au respect des horaires | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | + \* |
| Des équipements technologiques | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | + \* | n.s. |
| Des actions de prévention des Rps | n.s. | n.s. | + \* | n.s. | n.s. | - \* |
| Un choix de matériaux favorisant une ambiance agréable | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | + \* | n.s. |
| Des espaces de convivialité | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des dispositifs de solidarité familiale | n.s. | n.s. | + \*\* | n.s. | n.s. | n.s. |
| La mise en place de solutions promouvant les modes de transports doux | n.s. | n.s. | + \*\* | n.s. | n.s. | n.s. |
| La signature d'un accord sur le droit à la déconnexion | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | - \* | - \* |
| Autres mécanismes favorisant l'équilibre des temps de vie | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des équipements confortables et modernes | n.s. | + \* | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des aménagements intérieurs modulaires et ouverts | n.s. | n.s. | + \*\* | n.s. | n.s. | n.s. |
| Des services proposés en interne | n.s. | n.s. | + \*\* | + \*\* | n.s. | n.s. |
| La mise en place d'espaces dédiés au collectif | n.s. | + \* | + \*\* | + \* | n.s. | n.s. |

Le constat est ici avant tout d’observer que des résultats mauvais en termes d’absentéisme en 2013 ont conduit à mettre en place un ensemble d’action visant l’amélioration du confort des salariés (travail à distance, prévention RPS, mécanismes de solidarité familiale, modes de transports doux, aménagement intérieurs, services internes, espaces dédiés au collectif). Cet effort, en revanche n’a pas porté ses fruits puisqu’aucun n’est associé avec une amélioration de l’absentéisme.

Il semble donc que si globalement il n’existe pas de lien général entre les indicateurs objectifs et subjectifs de climat social et la mise en place de pratiques, on retrouve des régularités particulières qui montrent l’existence d’un lien entre certaines pratiques et l’état du climat social de ces organisations.

Si l’on reprend notre modèle de départ, il convient de constater que sur les 52 pratiques identifiées à la QVT par les répondants de cette enquête, seulement cinq sont associées à une réduction de l’absentéisme et cinq autres à une amélioration des indicateurs subjectifs de climat social. Si le constat d’un niveau d’absentéisme élevé peut conduire à mettre en œuvre certaines pratiques, celles-ci ne sont pas associées à une amélioration de cet indicateur. Il en est de même pour la satisfaction des salariés.

## Discussion conclusion

Les résultats de cette recherche demandent à être discutés par rapport à la littérature sur la QVT et aux regards des pratiques de QVT dans les organisations publiques ou privées. Trois pistes de réflexions découlent de nos résultats. D’abord comment expliquer la faiblesse du lien entre les pratiques de GRH liées à la QVT et les indicateurs sociaux ? Ensuite, lorsque ce lien est avéré, il nous faut mieux comprendre le sens que lui donne les acteurs et en tirer les implications RH et managériales. Enfin, quelles sont les implications de cette recherche sur la mise en œuvre et l’appropriation des pratiques de QVT par les acteurs RH et l’encadrement ?

Le faible lien entre les pratiques de GRH liées à la QVT et les indicateurs sociaux peut s’expliquer du fait du caractère multifactoriel du climat social dont les causes ne sont pas réductibles à la mise en œuvre de telle ou telle pratique de QVT. La faiblesse de la corrélation entre la mise en œuvre d’outils de gestion et le bien-être au travail a déjà été montré récemment par une enquête auprès de 222 jeunes cadres du Ministère de la transition écologique et solidaire (Bardet et al., 2019). Ce « lien faible » entre les pratiques et les outils utilisés d’une part et les résultats en termes de QVT d’autre part ouvre une avenue de recherche, notamment pour des approches qualitatives et longitudinales qui étudient la manière dont les acteurs s’approprient ces pratiques.

La QVT se révèle comme « objet RH » plus identifié que ne peut l’être le bien-être. Au-delà de la faiblesse du lien entre les pratiques liées à la QVT et le niveau de bien-être, certains chercheurs interrogent le sens du lien. Baron (2011) fait de la performance du travail du salarié, une cause de son bien-être. Il s’appuie explicitement dans sa démonstration sur les travaux d’Yves Clot (2010) pour qui « il n’y a pas de qualité de vie au travail sans travail de qualité » ou encore sur les travaux plus anciens des sociologues Christian Baudelot et Michel Gollac (2002). La QVT pourrait ainsi être vue comme un élément de rétribution non financier d’un travailleur qui l’exige de plus en plus (Dalmas, 2016) et également comme un facteur clé pour construire une marque employeur capable d’attirer et retenir les talents.

Le concept de QVT, dans sa richesse et son caractère multidimensionnel, apparaît alors bien plus comme un « levier pour refonder les organisations du travail » (Bourdu, Péretier & Richer, 2016) dont le bien-être serait une sous-dimension, même si, lui aussi, est loin de faire l’unanimité dans la littérature académique. Nous proposons de définir la QVT comme un « état des conditions du travail qui permet de réaliser l’activité de la manière la plus équilibrée et la mieux adaptée pour l’individu et l’organisation. »

Ce travail a plusieurs implications managériales. Premièrement, la mise en œuvre de pratiques de QVT sans intégration à un projet global relève plus du pari que de la décision stratégique raisonnée. Si les pratiques de QVT sont d’une grande diversité (liées au sens du travail, au lien, à l’activité ou au confort), elles semblent apporter du progrès dans la mesure où leur mise en œuvre est collective et repose sur un dialogue social approfondi (Bailly, 2016). Deuxièmement, cette recherche invite les DRH à faire un travail d’identification et de mise en évidence/cohérence des différentes pratiques RH qui ne sont pas forcément identifiées a priori comme associée à la QVT (par ex. la conduite de projets liés à la RSE-Responsabilité Sociale de l’Entreprise ou des actions visant au développement d’espaces de discussion liés à la qualité du travail réel). Il semble bénéfique à l’organisation de conduire cet inventaire des pratiques liés à la QVT de manière aussi large que possible, c’est-à-dire impliquant les membres de la direction, les préventeurs, les IRP, les services de santé au travail, certains membres de l’encadrement de proximité etc. Ce travail collectif permet de rendre les pratiques lisibles et de les inscrire dans une stratégie globale pour une performance économique et sociale de l’organisation. Troisièmement, si cette recherche souligne la fragilité du lien entre pratiques et résultats en termes de bien-être, elle veut aussi insister sur l’importance de la dimension collective de la QVT qui ne peut être réduite à un bien-être subjectif individuel mais inclut aussi des composantes plus objectives liées à la charge de travail et à son organisation. De manière pragmatique et utilitariste pour l’organisation, nous défendons l’idée que les pratiques de QVT constituent un bon levier de développement de l’organisation en mettant en place des dynamiques d’apprentissage organisationnel et de mise en avant de son image (marque employeur) auprès des parties prenantes.

## Références bibliographiques

Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, Vol.19, n°1, p. 73-82.

ANACT (2015), *10 Question sur la qualité de vie au travail*, Lyon.

ANACT & TNS-KANTAR (2017), *Résultat du sondage QVT auprès des tops managers et des futurs managers et ingénieurs*, Paris. Retrieved from <https://www.anact.fr/file/7737/download?token=by2LpdiT>

Antonovsky A. (1987), The salutogenic perspective: toward a new view of health and illness. *Advances, Institute for the Advancement of Health*, Vol. 4, n° 1, p. 47–55.

Bachelard O. (2017), *Le bien-être au travail*, Rennes, Presses de l’EHESP.

Bailly J.-P. (2016), *Réformez ! par le dialogue et la confiance,* Paris, Descartes & Cie

Bardet F., Branchet B., Chabanet D., Richard D. (2019), Management Control Systems and Quality of Working Life: The Case of Young managers in the French Public Sector, *Manuscrit soumis dans Human Relations,* p. 1-33.

Baron X. (2011), Et si la performance était source de bien être... *L’Expansion Management Review*, Vol. 141, n° 2, p. 10–19.

Basher Rubel M.R. & Kee D.M.H. (2014), Quality of work life and employee performance: Antecedent and outcome of job satisfaction in partial least square (PLS) *World Applied Sciences Journal*, Vol. 31, n° 4, p. 456–467.

Baudelot C. & Gollac M. (2002), T*ravailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France,* Paris, Fayard.

Bauman, Z. (2006), *La vie liquide,* Paris, Le Rouergue.

Beh L. & Rose R.C. (2007), Linking QWL and Job Performance: Implications for Organizations *Performance Improvement*, Vol. 46, n° 6, p. 30–35.

Bergman D. A.B. (2007), Effects of dialogue groups on physicians’ work environment. *Journal of Health, Organisation and Management*, n° May 2017, p. 27–38.

Bernard, N., et Abord de Chatillon, E., (2018). *Du yin et du yang ? Une analyse des représentations du bien-être et de la performance de l’organisation.* Communication présentée au 29ième congrès de l’AGRH, Lyon, France.

Bernoux P. (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance,* Paris, Octarès Editions.

Biétry F. & Creusier J. (2013), Proposition d’une échelle de mesure Positive du bien-être au travail (EPBET) *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, Vol. 87, n° janvier-février-mars, p. 23–41.

Bloom N. & Van Reenen J. (2006), Management Practices, Work--Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22, n° 4, p. 457–482.

Bourdu E. Péretié M.-M. & Richer M. (2016), *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité*, Paris, Presses des Mines.

Carlson, H. (1980). A model of quality of work life as a developmental process. In W. Warner Burke & L. D.

Goodstein (Eds.), Trends and Issues in 0D: Current Theory and Practice (pp. 83-123). San Diego,CA: Univ.

Associates.

Clot Y. (2010), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Collins J. (2001), *Good to Great*, New York, Random House.

Conjard P. (2015), *Le management du travail : Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris, Editions Anact.

Conway E. Fu N. Monks K. Alfes K. & Bailey C. (2016), Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations *Human Resource Management*, Vol. 55, n° 5, p. 901–917.

Cowen E.L. (1994), The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities *American Journal of Community Psychology*, Vol. 22, n° 2, p. 149–179.

Dagenais-Desmarais V. Dufour M.-È. St-Hilaire F. & Hébert R. (2013), Santé organisationnelle: où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 68, n° 4, p. 661–681.

Dagenais-Desmarais V. & Savoie  A. (2012), What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences *Journal of Happiness Studies*, Vol. 13, n° 4, p. 659–684.

Dalmas, M. (2016). Que recherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y? Une analyse exploratoire. *Management & Avenir*, Vol. 83, n°1, p. 51-76.

Davila A. Foster G. & Li M. (2009), Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, n° 3–4, p. 322–347.

Davis L.E. & Cherns A.B. (1975), *The quality of working life Vols. 1 and 2*, New York, Free Press.

Deci E.L. & Ryan R.M. (2008), Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, n° 1, p. 1–11.

Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, Paris, Seuil.

Detchessahar M. (2013), Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d’un management par la discussion, *Négociations*, Vol. 19, n° 1, p. 57–80.

Detchessahar M. (2019), Discuter pour quoi faire ? Enjeux et méthodes du dialogue dans l’entreprise In M. Detchassahar (Ed.), *L’entreprise délibérée,* Paris, Nouvelle Cité GRACE.

Diener E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, vol. 95, 542-575.

Diener E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being : Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*. 54, 403-425. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145056

Diener, E., Sapyta, J.J. et Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, vol. 9, 33-37.

Diener, E., Pressman, S. D., Hunter J. Delgadillo-Chase, D. (2017). If, why, and when well-being influences health, and future needed research. *Applied Psychology: Health and well-being*, 9 (2), 133-167. doi:10.1111/aphw.12090

Feuvrier M.-P. (2014), Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l’entreprise ? *Management & Avenir*, Vol. 68, n° 2, p. 164–182.

Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, Vol. 34, n°7, p. 949-972.

Gollac M. (2009), *Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail, Rapport du Collège d’expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail*, Paris.

Groysberg B. & Slind M. (2014), Diriger, c’est dialoguer ! *Harvard Business Review*, Vol. 5, n° Oct-Nov, p. 74–82.

Hsieh T. (2011), *L’entreprise du bonheur*, Paris, Leduc S. Editions.

Hubault F. (2017), *Les espaces du travail - Enjeux, savoirs, pratiques*, Toulouse, Octarès Editions Collection Le Travail en Débats.

Illouz E. & Cabanas E. (2018), *Happycratie : Comment l’industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris, Premier Parallèle.

Illouz E. (2019), *Les marchandises émotionnelles*, Paris, Premier Parallèle.

Kahneman D. Diener E. & Schwartz N. (1999), *Well-being, The foundations of hedonic psychology*, New York, Russel Sage Foundation.

Kaur C. (2015), Quality of Work Life: A Key to Improve Organizational Performance *International Journal in Management and Social Science*, Vol. 3, n° 4, p. 211–219.

Keith N., Leckie N., & Pettman B.O. (1979), The Quality of Working Life. *International Journal of Social Economics*, 6, no. 4 , 197 – 234.

Klitzman S. & Stellman J.M. (1989), The impact of the physical environment on the psychological well-being of office workers. *Social Science & Medicine*, Vol. 29, n° 6, p. 733–742.

Lachmann H. Larose C. & Penicaud M. (2010), *Bien-être et efficacité au travail*, *Rapport fait à la demande du Premier Ministre*Paris.

Lau, R. S., & May, B. E. (1998). A win‐win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, n°3, p. 211-226.

Lecomte J. (2016), *Les entreprises humanistes : Comment elles vont changer le monde*, Paris, Editions des Arènes.

Lorenz E. & Valeyre A. (2005), Les formes d’organisation du travail dans les pays de l’Union européenne. *Travail & Emploi*, Vol. 102, n° 1998, p. 91–105.

Mirvis, P. H., & Lawler III, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Organizational Behavior*, 5(3), 197-212.

Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097-1105.

Neveu, J.P. (2012), chapitre 6 “pour repenser la relation travail-santé psychologique : la théorie de la préservation des ressources », *in* Abord de Chatillon E., Bachelard O. & Carpentier S. (2012) (dir.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale,* Paris, Vuibert, pp. 79-87.

Newton K. Leckie N. & Pettman B.O. (1979), The Quality of Working Life *International Journal of Social Economics*, Vol. 6, n° 4, p. 197–234.

Oswald A.J. Proto E. & Sgroi D. (2015), Happiness and Productivity *Journal of Labor Economics*, Vol. 33, n° 4, p. 789–822.

Richard D. (2012), *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Université de Grenoble.

Robbins, S. P. (1989), *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rioux L. Le Roy J. Rubens L. & Le Conte J. (2013), *Le confort au travail*, Laval, Presses Universitaires de Laval.

Ryan R.M. & Deci E.L. (2001), On Happiness and Human Potentials : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, n° 1, p. 141–166.

Seligman M.E. (2004), *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Simon and Schuster.

Seligman M.E.P. & Csikszentmihalyi M. (2000), Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning, *American Psychologist*, Vol. 55, n° 1, p. 5–183.

Shen J. Benson J. & Huang B. (2014), High-Performance Work Systems and Teachers’ Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life *Human Resource Management*, Vol. 53, n° 5, p. 817–833.

Taylor, J. C. (1974), *Concepts and Problems in Studies of the Quality of Work Life*, University of California, Graduate School of Management, Los Angeles.

Thévenet M. (2008), *Le bonheur est dans l’équipe*, Paris, Eyrolles Editions d’Organisation.

Walton R.E. (1973), Quality of Working Life: What is it?, *Sloan Management Review*, Vol. 15, n° 1, p. 11–21.

Warr, P.B. (2005). Work, Well-Being, and Mental Health, in J.Barling, E.K. Kelloway and M.R. Frome . *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage Publications, 547-573.

Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, Vol. 32, n°2, 113-123.

Wright T.A. & Cropanzano R. (2000), Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, n° 1, p. 84–94.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No 4, pp 338-351.

Wright T.A. Cropanzano R. & Bonett D.G. (2007), The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, n° 2, p. 93–104.

Wyatt, T. A. & Wah, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development, *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), 59-76.

Yadav R. & Khanna A. (2014), Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions *Journal Of Humanities And Social Science* , Vol. 19, n° 9, p. 71–80.

Zelenski J.M. Murphy S.A. & Jenkins D.A. (2008), The happy-productive worker thesis revisited *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, n° 4, p. 521–537.