
LA PERFORMANCE SOCIALE AU TRAVAIL

LIVRE BLANC REALISE PAR



STEPHANIE BAGGIO

PIERRE-ERIC SUTTER

JANVIER 2013

Avant propos

Désormais, la performance des organisations est obligatoire, c'est l'une des conditions de leur survie. Mais elle ne peut plus être exigée à n'importe quel prix humain. A quoi bon perdre sa vie à la gagner ? Le bien-être au travail – et son corollaire le mal-être, via l'un de ses agents le plus médiatisé, le stress – mobilisent de plus en plus l'opinion, les pouvoirs publics et nombre d'organisations. Articles de presse, rapports d'experts et cadrages réglementaires se sont succédés, contribuant à faire de la souffrance des salariés une cause nationale. Il semble qu'en France l'on soit enfin sorti du déni du stress au travail.

Mais beaucoup reste à faire. La réglementation, les pouvoirs publics et les médias ont poussé les organisations à prévenir les RPS et pour certaines à instaurer des politiques « bien-être ». C'est une condition certes nécessaire mais pas suffisante. Car agir sans avoir pris la mesure de l'état de mal-être et/ou de bien-être des salariés d'une organisation s'apparente à prendre une médication sans avoir procédé à un diagnostic préalable. Ce n'est pas en installant des salles de relaxation qu'on résoud le mal-être au travail des salariés. Comment évaluer les facteurs qui pèsent sur le bien-être des salariés en évitant les idées reçues, les idéologies infondées voire les contrevérités ? De quels indicateurs se doter pour poser un regard objectivé sur l'état des salariés ? Comment agir au sein des organisations pour avancer à bon escient sur le sujet ?

Intuitivement, on sent que des salariés bien dans leur poste sont plus performants et font au final des clients (ou des usagers) satisfaits et des actionnaires (ou une autorité de tutelle) apaisés. Cette intuition, étayée depuis trois ou quatre décennies par des travaux de recherche scientifiques validés et des expérimentations réussies de praticiens, alimente la thèse que la performance économique des entreprises ne peut plus être pérenne ni durable sans la prise en compte de la performance sociale. Mais comment objectiver la performance sociale et avant tout, de quoi parle-t-on ? Quels sont les facteurs qui nuisent le plus à la performance des salariés, jusqu'à parfois menacer leur santé ? N'y a-t-il pas des facteurs de protection qui viennent contrebalancer ces facteurs de risque ? Le stress est-il la seule menace dont il faille se méfier, n'est-il pas l'arbre qui cache la forêt de risques sociaux plus diffus ?

mars-lab, société de conseil en management de la performance sociale et en prévention des risques sociaux, tente de répondre à ces questions depuis 2007. Partant du constat du manque d'indicateurs de mesure des RPS pointé dans le rapport Nasse-Légeron et soucieux d'élargir le débat au-delà du périmètre des RPS, les fondateurs de mars-lab ont décidé de contribuer à l'effort national de recherche dans ce domaine en créant en 2008 l'Observatoire de la Vie Au

Travail (OVAT). Fruit d'un effort de recherche privé financé en partie par des aides publiques¹, développé à partir de l'expertise de praticiens réputés et de chercheurs associés au CNRS spécialisés dans le domaine des risques en sciences humaines, l'OVAT rend compte de la performance sociale des entreprises et du secteur public en France en étudiant le vécu des français au travail. L'OVAT favorise ainsi la compréhension des ressorts de la performance sociale et en affine les indicateurs de mesure, en recourant à l'objectivation scientifique.

En ce début d'année 2013, mars-lab dispose suffisamment de données et de recul pour apporter des réponses rigoureuses et formalisées sur le sujet. Non seulement sur cette notion de performance sociale² mais aussi sur les indicateurs qui la mesurent, et surtout sur les résultats qui en découlent. L'ambition d'OVAT étant d'appréhender le sujet par le biais d'études transversales³, ce livre blanc est le premier jalon d'analyses à venir qui viendront affirmer certaines des tendances de fond, déjà identifiées, ou révéler de nouvelles évolutions.

En ces temps de mutations socio-économiques profondes, le monde du travail est en pleine métamorphose, comme le révèle l'OVAT. Ces résultats, parfois surprenants, viennent bouleverser certains stéréotypes en la matière. Tirés du vécu des travailleurs français, ces résultats sont autant de signaux forts invitant à repenser nombre de fondamentaux du travail et par delà son ontologie, à l'aune de sa phénoménologie – le travail pensé et ressenti par les travailleurs, dans sa diversité et sa complexité. Il n'est plus possible de regarder le phénomène « homme au travail » de façon monolithique voire idéologique, avec des lunettes construites durant les Trente Glorieuses. De nouveaux idéaux et façons de vivre le travail émergent, loin de certaines idées reçues – comme celle du « CDI sinon rien⁴ » ou celle du « travail contre salaire » qui ne sont plus (ou pas, mais l'ont-elles jamais été ?) le grâal du bien-être au travail.

Nous espérons que ce livre blanc aidera les acteurs institutionnels, les dirigeants, les DRH, les managers, les représentants du personnel et les salariés à s'approprier la notion de performance sociale, à mieux en prendre la mesure pour agir avec justesse sur les facteurs qui la suscitent ou la menacent et contribuer positivement à la mutation du travail, tous ensemble.

Pierre-Eric Sutter
Président de mars-lab

¹ mars-lab a obtenu le statut Jeune Entreprise Innovante en 2008 et bénéficie du Crédit Impôt Recherche.

² « Social » étant en France un « mot-valise » – pour ne pas dire un fourre-tout – il paraît pertinent d'apporter à cette notion une base conceptuelle assise sur des résultats rigoureux du point de vue de l'orthodoxie scientifique.

³ Des rapports d'analyse des résultats de l'OVAT sont publiés annuellement depuis 2009 : <http://blog.ovat.fr>.

⁴ Selon l'OVAT, les travailleurs vivant le mieux leur travail sont dirigeants, free-lances, en stage et intérimaires.

Sommaire

1. Introduction	5
2. Définition et composantes de la performance sociale	6
2.1. Origine du terme et définition	6
2.2. Composition de la performance sociale	7
2.2.1. La dimension eudémonique de la performance sociale.....	8
2.2.2. La dimension hédonique de la performance sociale	12
2.2.3. Concepts à la fois eudémoniques et hédoniques	14
2.2.4. Interaction entre les dimensions eudémonique et hédonique : configurations possibles	15
3. Evolution de la performance sociale en France entre 2010 et 2012.....	17
3.1. Le climat social	18
3.2. L'exposition aux stressseurs	20
3.3. La qualité managériale	21
3.4. La gouvernance sociale d'entreprise	22
3.5. Le moral au travail	23
3.6. La valeur travail	24
3.7. L'implication des salariés.....	25
4. Effet de la dimension eudémonique sur la dimension hédonique.....	25
4.1 Effet de la valeur travail sur l'implication et les non-sens au travail	27
4.2. Effet de l'implication sur l'exposition aux stressseurs et les non-sens au travail.....	28
5. Conclusion : 15 enseignements pour la performance sociale au travail.....	29
6. Annexes	37
6.1. A propos de mars-lab	37
6.2. A propos des auteurs	37
6.3. Bibliographie	38

1. Introduction

Depuis quelques années, le vécu des salariés en entreprise fait l'objet d'un intérêt croissant, qu'il s'agisse de santé psychologique au travail, d'exposition aux risques psychosociaux, ou de toute autre dénomination renvoyant à la même thématique : le bien-être des salariés au travail, présenté à raison comme un enjeu de santé publique. La connotation positive de cette appellation renvoie à une manière récente d'aborder la façon dont les salariés pensent et ressentent le travail, développée avec l'émergence de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000 ; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). L'idée n'est plus de faire en sorte que les salariés ne soient pas seulement *mal* au travail, ce qui a préoccupé grandement dirigeants politiques, économiques et chercheurs pendant des années (cf. notamment le rapport Nasse-Légeron sur le sujet des risques psychosociaux, 2008), mais aussi de faire en sorte qu'ils soient *bien* au travail (cf. rapport de Lachmann, Larose & Penicaud, 2010). Dès lors, les termes de « bien-être », de « qualité de vie au travail » ou encore de « performance sociale » viennent compléter ceux de « risque » ou « stress », sortant d'une représentation univoque du travail, négative et orientée sur la souffrance (ANACT, 2012⁵).

L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme étant « *un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». De la même manière, les notions de bien-être au travail et de performance sociale ne doivent pas être définies uniquement comme l'absence de souffrance dans le travail, et cette approche fait encore défaut dans l'évaluation du vécu des salariés au travail. En effet, le plus souvent, les évaluations mesurent essentiellement l'occurrence d'éléments négatifs au travail. **Or, être bien au travail n'est pas l'absence de mal-être, il s'agit d'un état qualitativement différent et qui doit être considéré en tant que tel.**

Le présent livre blanc se propose de faire une synthèse des principaux indicateurs susceptibles de mesurer la performance sociale au travail, après l'avoir définie de manière générale et recensé les éléments majeurs qui permettent de l'évaluer. L'évolution et les liens entre certains indicateurs de la performance sociale seront présentés, utilisant les résultats de l'Observatoire de la Vie Au Travail (OVAT), maintenant conduit depuis plusieurs années en

⁵ www.anact.fr.

France. Ce faisant, on s'intéressera ici plutôt aux dimensions humaines (sociale et psychologique) ou psychosociologiques, laissant de côté la dimension physique, plus étudiée en épidémiologie, médecine ou ergonomie. Les dimensions humaines ont longtemps été laissées de côté dans l'étude des caractéristiques du travail, au bénéfice des éléments rationnellement objectivables et mesurables, sous prétexte que pour tendre vers l'objectivité, l'on ne saurait se fonder sur le ressenti ou les représentations des êtres humains au travail mais sur le réel du travail lui-même.

Mais qu'est-ce que le réel du travail sans acteurs qui le pensent et le ressentent ? Les travaux du courant de la psycho-dynamique ont pointé l'écart existant entre le prescrit et le réel du travail, montrant par là que le travail n'est qu'une question de point de vue pour ses différents acteurs : celui de ceux qui conçoivent le travail n'est pas celui de ceux qui le prescrivent, ni celui de ceux qui l'exécutent. De plus, Kant a montré que le réel en soi – ou monde « *nouménal* » – est inaccessible aux sujets. Seules les représentations du réel – ou monde « *phénoménal* » – leur sont accessibles, sous certaines conditions épistémologiques et méthodologiques qui fondent désormais les sciences modernes. Les représentations sont éminemment centrales dans l'idée que l'on se fait du réel, et même elles participent au réel : **une représentation du réel qui active une réalité devient une réalité elle-même** ; c'est la notion même d'effet « *placebo* » (ou son corollaire, l'effet « *nocebo* »). Dit autrement, si l'on est persuadé que son travail est source de bien-être – à tort ou à raison, peu importe – on sera bien dans sa peau et donc plus performant, quelque soit la réalité objective de la situation. Si au contraire on est persuadé que ce même travail est source de mal-être, toutes choses étant égales par ailleurs, on sera mal dans sa peau et moins performant. Ainsi la représentation du travail compte tout autant que le travail réel en matière de performance sociale (Sutter, 2010).

2. Définition et composantes de la performance sociale

2.1. Origine du terme et définition

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années **que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise** (Brun, 2008) : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel. On choisira donc de parler de « performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

La performance sociale peut donc être définie comme **la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci** (Sutter, 2011). C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise. Comme le mentionne l'ANACT dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail (2012), la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.

2.2. Composition de la performance sociale

Actuellement, les travaux sur le thème de la performance sociale manquent d'exhaustivité et de systématicité (cf. le rapport sur le suivi des RPS au travail, Gollac & Bodier, 2011). **Il est en effet impossible de synthétiser l'ensemble des éléments relatifs à la performance sociale en un indice unique** : des mesures composites prenant en compte ses multiples facettes sont nécessaires afin de l'appréhender dans toute sa complexité. Mais hélas, les évaluations se montrent le plus souvent parcellaires et lacunaires, et si un consensus se dégage sur les éléments principaux à prendre en compte dans la mesure de la performance sociale (par exemple, reconnaissance, qualité des relations interpersonnelles, etc.), la foison d'outils n'offre guère de lisibilité au praticien désireux de sonder le « moral » des salariés au travail.

Les éléments de la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions qui découlent de la définition du bien-être. **Le bien-être peut être défini comme étant un état positif recouvrant les notions de « bonne » santé, de plaisir et de réalisation de soi.** On y distingue la dimension « **eudémonique** », ou bien-être psychologique, et la dimension « **hédonique** », ou bien-être subjectif. Les mesures de la performance sociale au travail peuvent s'actualiser dans l'une ou l'autre de ces deux dimensions. On présentera successivement les éléments qui peuvent s'inscrire dans chacune de ces deux dimensions, avant de considérer ceux se situant à l'interface et plus difficiles à classer.

2.2.1. La dimension eudémonique de la performance sociale

La dimension eudémonique renvoie au travail pensé – i.e. en tant qu'« *idée* » ou « *idéal* » – à tout ce qui fait que l'individu estime qu'il peut s'accomplir dans le travail. Ce terme provient du grec « *eudaïmon* » qui signifie « bonheur ». Conceptualisé déjà par Aristote, l'eudémonisme consiste à chercher quelle est la fonction, la finalité (la cause finale au sens grec de « *telos* ») propre de l'homme, résidant selon cet auteur dans sa pensée et sa raison. De manière générale, dans le domaine du travail, il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s'y réalise. On peut recenser cinq concepts majeurs relatifs à cette dimension : l'implication au travail, l'engagement organisationnel, la congruence, le sens du travail, la valeur travail et le bien-être psychologique ou eudémonique.

Implication au travail. L'implication au travail est une attitude relative à un emploi spécifique (Brown, 1996). Les travaux portant sur l'implication organisationnelle distinguent deux composantes : l'identification au travail et la centralité du travail dans la vie des individus (Lawler & Hall, 1970). Ces travaux peuvent être rapprochés de l'implication personnelle telle qu'elle est étudiée dans le courant des représentations sociales en psychologie sociale, concept qui distingue trois aspects (Rouquette, 1997) :

- *l'identification personnelle*, qui définit une relation de proximité du salarié à son travail (se sent-il concerné ou non par son travail ?) ;
- la *valorisation de l'objet*, qui correspond à l'importance de l'enjeu associé par le salarié à son travail (juge-t-il le travail important ou non ?) ;
- la *capacité perçue d'action*, qui fait référence au contrôle que l'individu pense pouvoir exercer sur son travail (peut-il agir pour contrôler son travail ?).

Les deux premières dimensions de l'implication personnelle rejoignent celles identifiées pour l'implication organisationnelle. La troisième dimension étant une composante essentielle, étudiée dans le cadre des risques (risques collectifs, risques environnementaux, cf. Baggio, 2006 ; Vintila, 2005), elle mérite d'être prise en compte dans le champ du travail, en particulier dans une approche de performance sociale et de réduction des risques psychosociaux.

Engagement organisationnel. L'engagement organisationnel constitue un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, qui concerne aussi bien les buts et valeurs qu'un attachement psychologique (Buchaman, 1974 ; O'Reilly III & Chatman, 1986). Ce concept est donc assez proche de celui d'implication au travail, avec lequel il est parfois confondu. Toutefois, si l'implication correspond à une attitude par rapport un emploi spécifique, l'engagement organisationnel renvoie quant à lui à l'attachement même à l'organisation (sur cette distinction et leurs liens, cf. Baggio, Sutter & Dufour, sous presse). Les études ont permis de considérer trois dimensions distinctes de l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1984) :

- l'engagement *affectif*, qui correspond à l'attachement émotionnel à l'organisation ;
- l'engagement *normatif*, qui renvoie au sentiment d'obligation morale par rapport à l'organisation, c'est-à-dire à la loyauté envers elle ;
- l'engagement *calculé*, qui constitue un attachement forcé à l'organisation, lorsqu'il y a trop à perdre à la quitter.

Congruence. La congruence fait référence à l'adéquation existant entre les valeurs du salarié et celles de son organisation. Elle peut prendre deux formes, *objective* et *subjective* (Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2004). La congruence objective fait état de la distance entre les valeurs du salarié et celles de l'organisation, tandis que la congruence subjective fait référence à l'évaluation par le salarié du degré d'adéquation de ses valeurs avec celles de son organisation. Du point de vue de la performance sociale, la seconde forme se révèle la plus pertinente, dans la mesure où on s'intéresse à la façon dont le salarié pense son travail.

Sens du travail. Dans son acception psychologique, « avoir du sens » correspond à une expérience ou une activité cohérente, consistante et équilibrée. Dans le travail, cela renvoie à la correspondance et aux affinités entre l'identité de l'individu, son travail et son milieu de travail (Morin & Gagné, 2009). Un travail qui a du sens permet à l'individu de stimuler le

développement de son potentiel, d'atteindre ses objectifs, de s'accorder de la valeur, autrement dit, de s'accomplir et de se réaliser dans son travail. C'est donc un concept eudémonique par excellence. Le sens du travail recouvre au moins trois dimensions (Sutter, 2011) :

- l'*orientation* du travail, c'est-à-dire la connaissance des buts et objectifs de l'organisation ainsi que les moyens de les atteindre, au regard des rôles confiés aux différents acteurs ; l'orientation au travail peut être affectée par le *manque de transparence* de la bureaucratie organisationnelle et des rôles entre acteurs, contribuant ainsi à désorienter ces derniers.
- La *signification* du travail, qui renvoie à la cohérence entre la façon dont les orientations du travail sont communiquées et comprises d'une part, et la réalité concrète du terrain d'autre part. La signification au travail peut être altérée par le *manque de proximité* entre les représentants de l'organisation et le salarié (salarié/management, salarié/direction, etc.) mais aussi entre le salarié et le résultat de son travail en fonction de son éloignement avec le résultat final de la chaîne de création de valeur organisationnelle, ce qui crée des distorsions de signification, comme par exemple, les injonctions paradoxales (« *soyez créatifs mais ne sortez pas du process* ») ou les décalages de fond et de forme dans la communication des ordres.
- La *finalité existentielle* du travail concerne le fait que le prescrit du travail et la finalité de l'organisation n'entrent pas en conflit avec le système d'idéaux et de valeurs des salariés ni avec leur éthique, autrement dit qu'il existe une cohérence (de valeurs, d'attentes, de conduites) entre l'individu, son travail et le milieu dans lequel il travaille ; quand la finalité existentielle du travail est obérée, le salarié *manque d'enthousiasme* et son travail perd en causalité finale (« *à quoi bon travailler si en faisant bien mon travail j'agis mal ?* » cf. les conflits éthiques et/ou de valeurs).

Le sens du travail reste un objet de recherche peu étudié (Morin & Gagné, 2009), qui mérite cependant une attention particulière dans les temps modernes, où l'émiettement du travail a conduit à une perte du sens en morcelant les buts à atteindre et les réalisations, et où la crise économique et le peu de fluidité du marché de l'emploi oblige les salariés à rester dans une organisation en dépit d'un déficit de sens. Méda considère le travail comme une valeur, un *ethos* (manière de vivre) (cité dans Mercure & Vultur, 2010). L'*ethos* renvoie au système de croyances, de valeurs et des modèles en vigueur dans un milieu social, et s'est teinté dans la société contemporaine de nuances liées à la réalisation de soi et à son épanouissement. Il s'agit en quelque sorte d'une éthique du travail, négociée entre les visions et nécessités des dirigeants de l'entreprise et les besoins et aspirations des salariés (Bourdages-Sylvain, 2008).

Valeur travail. La notion de « valeur travail » est un concept relevant de l'idéologie, intégré dans le système de valeurs d'une société et d'une culture à une époque donnée. De manière très générale, deux conceptions historiques de la valeur travail s'opposent dans notre société : le travail comme condition vitale, qui rend libre et permet de se réaliser et de maîtriser le monde, conception héritière de la Renaissance et des Lumières, et la conception marxiste selon laquelle le travail est une aliénation pour l'homme, un rapport d'exploitation qui ne constitue qu'un moyen de subsistance. Les études conduites sur la population active européenne montrent que les salariés français sont ceux qui jugent le travail comme étant le plus central et le plus important dans leur vie. Ils ont des attentes fortes en ce qui concerne l'intérêt de leur travail, la possibilité qu'il leur offre de se réaliser, de s'accomplir et d'être fiers (Davoine & Meda, 2008). Mais aujourd'hui, la conception du travail comme lieu d'enrichissement et de réalisation de soi se réduit, les individus étant fatigués et usés par les dysfonctionnements organisationnels, effet qui s'actualise notamment dans le désir que le travail prenne moins de place dans le temps de vie en France (Davoine & Meda, 2008). Cependant, malgré ce contexte défavorable et la part décroissante occupée par le travail dans le temps de vie, le travail reste une référence incontournable pour l'homme, dans le sens où il lui permet de se positionner dans la société et est au fondement du lien social (Meda, 1999). Au delà de l'importance de la valeur travail, le contenu même de la valeur travail évolue : le travail en tant que valeur sociale a tendance à laisser la place à une norme d'épanouissement dans le travail.

Le bien-être psychologique au travail. Plusieurs mesures de bien-être au travail ont été développées de manière concurrente, se fondant sur des modèles théoriques souvent mal explicités et peu fondés (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Ryan & Deci, 2001). La distinction entre dimensions eudémonique et hédonique est notamment confuse, avec des échelles mesurant un bien-être dit « psychologique » en faisant référence à des domaines hédoniques. Le bien-être eudémonique (ou psychologique) correspond à un état d'équilibre chez l'individu, caractérisé par l'acceptation de soi, la croissance personnelle et par le fait de vivre en concordance avec ses propres valeurs. Il recouvre également un besoin de compétences et d'affiliation sociale. Ces éléments peuvent s'actualiser dans le domaine du travail, mais cette dimension a très peu attiré l'attention des chercheurs (Kiziah, 2003). Comme le bien-être eudémonique est une caractéristique jugée stable dans tous les domaines de la vie (Diener, 1984, 1994), ceci explique peut-être pourquoi cette dimension n'a pas été investiguée.

2.2.2. La dimension hédonique de la performance sociale

La dimension hédonique renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. Du grec ancien « *hédonè* », signifiant « jouissance » ou « plaisir », cette dimension conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus. Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte voire de l'humeur des salariés. On peut recenser au moins cinq concepts relevant de cette dimension : le climat social, l'exposition aux stressseurs, la satisfaction au travail et le bien-être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.

Climat social. La notion de climat social ou climat organisationnel est particulièrement importante lorsqu'on souhaite investiguer la dimension hédonique de la performance sociale. En effet, elle permet de prendre la température de la satisfaction et des mécontentements des salariés, exprimant la façon dont ils interprètent leur ressenti vis-à-vis de l'organisation (Brunet & Savoie, 1999; Naylor *et al.*, 1980) et les possibles points de tension (Landier & Labbé, 2005). Ce vécu concerne aussi bien le travail lui-même que l'environnement de travail ou les relations dans l'organisation. Ainsi, le climat social mesure la façon dont les salariés perçoivent la direction, l'encadrement, les méthodes de management, les relations entre personnes dans l'entreprise et les rapports de l'entreprise avec son environnement, prenant en compte des thématiques incontournables : autonomie, reconnaissance, qualité des relations, etc. Le climat social peut être évalué de manière générale, mais il est également envisageable, par extension, de le décomposer en sous-thématiques plus restrictives :

- la *perception de la qualité managériale*, qui porte spécifiquement sur les relations verticales (N+1, N+2) et le rôle des managers, ainsi que sur la perception des méthodes de management et des pratiques managériales ;
- la *perception de la gouvernance sociale d'entreprise*, qui concerne la qualité des rapports humains et la capacité à « travailler ensemble » (Philippon, 2007), qu'il s'agisse de relations avec la Direction, l'encadrement, les IRP ou dans l'équipe ;
- le *moral des salariés au travail*, qui a trait spécifiquement aux sentiments éprouvés par les salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise (inquiétudes, enthousiasme, conflits) ;
- les *non-sens au travail*, qui se focalisent sur le décalage entre les valeurs et les attentes des salariés et les contraintes imposées par l'entreprise.

Exposition aux stressseurs. Le stress est un domaine particulièrement documenté dans le monde du travail, qu'il s'agisse d'en explorer les causes ou les conséquences. Ici, on s'intéressera à la façon dont les salariés perçoivent les sources de stress de l'organisation (les stressseurs), qui se répercutent ensuite au niveau individuel (Landier & alii, 2009). Il ne s'agit donc pas de mesurer le stress effectif des salariés, mais la façon dont ils ressentent leur exposition aux stressseurs dans l'entreprise, qu'il s'agisse de manque de reconnaissance, de problèmes relationnels et communicationnels, de *job design* (dimensionnement des tâches et du poste), etc.

Bien-être subjectif au travail. Le bien-être subjectif comprend plusieurs facettes : les émotions positives ressenties par les individus, les émotions négatives, et la prévalence des unes sur les autres, ainsi que la satisfaction dans la vie. Ces éléments peuvent s'actualiser dans le domaine du travail, sous la forme d'émotions positives et négatives ressenties à l'égard du travail et de la satisfaction vis-à-vis du travail.

Satisfaction au travail. La satisfaction au travail peut être définie comme étant un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail et de ses expériences de travail par le salarié (Locke, 1969) et de l'appréciation de l'écart entre les résultats obtenus et ceux espérés (Cranny, Smith & Stone, 1992), que ce soit de manière consciente ou inconsciente (Hertzberg, 1975). Comme vu ci-dessus, la satisfaction constitue une composante du bien-être subjectif, mais comme pléthores de travaux dans le champ du travail porte sur cette thématique spécifique, (depuis les années 30, plus de 10.000 études portant sur la satisfaction au travail ont été conduites, Iglesias Rutishauser *et al.*, 2010), choix a été fait de la présenter ici à part.

Justice organisationnelle. La justice organisationnelle correspond à la perception qu'ont les salariés de la manière dont ils sont traités dans l'organisation et dans leur travail, ainsi qu'aux conséquences entraînées par ce traitement, concept issu des travaux d'Adams (1965) sur l'équité. La justice organisationnelle se décline en trois dimensions :

- la justice *distributive*, qui a trait au principe d'équité, qu'il s'agisse de recrutement, de promotions, de salaires ou de moyens accordés ;
- la justice *procédurale*, correspondant au caractère équitable et compréhensible des décisions, règles et procédures choisies par l'organisation ;
- la justice *interactionnelle*, qui traite des relations entre individus ainsi qu'entre individu et organisation, marquées par la courtoisie, le respect, les explications.

2.2.3. Concepts à la fois eudémoniques et hédoniques

Au moins deux concepts ont une place et une mesure plus ambiguës : la qualité de vie et la santé mentale, qui peuvent tous deux s'actualiser dans le champ du travail.

Qualité de vie au travail. L'OMS définit la qualité de vie comme la perception qu'a un individu de sa position dans la vie, dans le contexte de sa culture et de son système de valeurs, en relation avec ses objectifs, ses attentes et ses standards. Ce concept est donc à mi-chemin entre les dimensions hédonique et eudémonique, dans le sens où il traite à la fois des perceptions et de l'évaluation instantanée de certaines caractéristiques (par exemple : être satisfait de sa rémunération), mais également de buts généraux de valorisation de soi et d'épanouissement personnel (par exemple : avoir le sentiment que son travail est utile). Le plus souvent, les mesures prétendent évaluer une acception eudémonique de la qualité de vie au travail, en utilisant des mesures qui relèvent plutôt de la dimension hédonique, échouant donc à leur objectif.

Santé mentale des salariés. La santé mentale est un concept hétérogène, qui comprend plusieurs dimensions :

- le bien-être et les ressources psychologiques : la santé mentale n'est pas plus que la santé définie par l'absence de maladie mentale, et comporte également un pôle de bien-être psychologique ;
- les troubles mentaux : les troubles mentaux constituent des pathologies psychiatriques, médicalement classifiées, plus ou moins sévères et susceptibles d'être prises en charge du point de vue thérapeutique ;
- la détresse psychologique : la détresse ou souffrance psychologique est quant à elle un état de mal-être psychologique qui n'est pas nécessairement pathologique. Les symptômes sont passagers et souvent liés à un événement ou une situation particulier.

La souffrance psychologique au travail est un concept émergent en France (cf. Kovess-Masfety *et al.*, 2009), susceptible de mettre en jeu l'intégrité physique des individus. Ce concept se situe également au carrefour entre eudémonisme et hédonisme. Les experts réduisent souvent la santé mentale à l'hédonique seul et la dimension de bien-être émotionnel qui l'accompagne, alors qu'elle comprend également des aspects plus existentiels comme le sentiment de réussir sa vie, le sentiment de pouvoir faire son bonheur, ou encore l'épanouissement personnel (Sutter, 2010).

Les indicateurs de la performance sociale selon leur dimension sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 1. Résumé des indicateurs de performance sociale

Dimension	Concept
Eudémonique	Implication personnelle / organisationnelle
	Engagement organisationnel
	Congruence (subjective)
	Sens du travail
	Valeur travail
Hédonique	Bien-être eudémonique / psychologique
	Climat social et ses composantes
	Exposition aux stressseurs
	Bien-être subjectif
	Satisfaction au travail
Eudémonique / hédonique	Justice organisationnelle
	Qualité de vie au travail
	Santé mentale des salariés

2.2.4. Interaction entre les dimensions eudémonique et hédonique : configurations possibles

La performance sociale peut donc être abordée sous les deux angles du vécu professionnel : le *travail pensé*, dans sa dimension *eudémonique*, et le *travail ressenti*, dans sa dimension *hédonique*. Il est bien sûr possible qu'il y ait un conflit entre ces deux dimensions, lorsque la pensée et le ressenti ne sont pas ou plus synchrones et congruents. Quatre configurations sont possibles :

Tableau 2. Configurations possibles entre les dimensions eudémonique et hédonique

		Dimension eudémonique	
		Négative	Positive
Dimension hédonique	Positive	(2) Insouciance	(1) Bien-être
	Négative	(4) Souffrance	(3) Frustration

- Deux des configurations présentent une congruence entre travail pensé et travail ressenti.
 - Lorsque les deux dimensions présentent une tonalité positive (pensée positive vis-à-vis du travail et ressenti au travail évalué favorablement), le salarié se trouve dans une situation de bien-être voire de bonheur. Les états vécus au quotidien correspondent à son idéal, et l'impression de maîtriser son destin professionnel domine.
 - (4) Lorsque les deux dimensions ont une tonalité négative, le salarié est en souffrance : non seulement le travail ne fait pas sens (travail pensé), mais en plus il fait mal (travail ressenti).
- Les deux autres configurations sont incongruentes.
 - (2) Lorsque la pensée sur le travail est négative tandis que le ressenti au travail est positif, le salarié se trouve dans une situation d'insouciance : le travail ne fait pas sens, il ne fait toutefois pas mal et remplit correctement sa fonction alimentaire, il peut même être satisfaisant.
 - (3) Lorsque la pensée sur le travail est positive alors que le vécu au travail est négatif, le salarié se trouve frustré : il a un idéal du travail qui ne s'actualise pas concrètement et il ne peut maîtriser son destin professionnel. Comme le montrent de nombreuses études, la majorité des salariés français semble se situer dans une telle configuration : le travail est une notion d'importance dans leur pensée, mais la réalité du monde du travail est ressentie péniblement, voire douloureusement. Ainsi, la plupart des salariés font le « grand écart » entre ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent.

Maintenant que les composantes majeures de la performance sociale sont définies, on peut présenter les résultats de quelques uns de ces indicateurs (eudémoniques et hédoniques) dans le monde du travail contemporain, exploitant les résultats de l'Observatoire de la Vie Au Travail (OVAT), enquête menée annuellement et répliquée plusieurs fois.

Dans un premier temps, on présentera l'évolution des résultats des indicateurs de performance sociale entre 2010 et 2012, avant de s'axer sur les liens entre dimensions eudémonique et hédonique puis l'influence des premières sur les secondes.

3. Evolution de la performance sociale en France entre 2010 et 2012

L'échantillon comporte en tout 13.511 participants. 27,4% ont participé en 2010, 32,7% en 2011 et 39,9% en 2012. La participation à l'OVAT est donc croissante. L'étude se déroule entre le printemps et l'été, par le biais d'un site Internet (www.ovat.com), médiatisé grâce à plusieurs partenaires. Cet échantillon volontaire est complété par des questionnaires papier dont les passations ont eu lieu dans les plus grandes villes françaises (rues, gares, centres-villes, etc.) (10% de l'échantillon). On sait que ce type d'échantillonnage risque de présenter des problèmes de structure susceptibles de mener à des conclusions erronées (Ardilly, 2006). Aussi, des précautions *ad hoc* ont été prises pour y pallier.⁶

Les indicateurs de mesure retenus pour la dimension hédonique de la performance sociale sont les suivants :

- *climat social* (QCS, Quotient de Climat Social) ;
- *qualité managériale* (BQM, Baromètre de Qualité Managériale) ;
- *gouvernance sociale* (BGS, Baromètre de Gouvernance Sociale) ;
- *moral des salariés au travail* (BMT, Baromètre de Moral au Travail) ;
- *exposition aux stressseurs* (QSOS, Quotient d'exposition aux Stressseurs Organisationnels et Sociaux).

Chacun de ces indicateurs recense les thématiques clés du concept, regroupées en familles.

Deux indicateurs évaluent la dimension eudémonique de la performance sociale :

- *l'implication personnelle* des salariés ;
- *la valeur travail*.

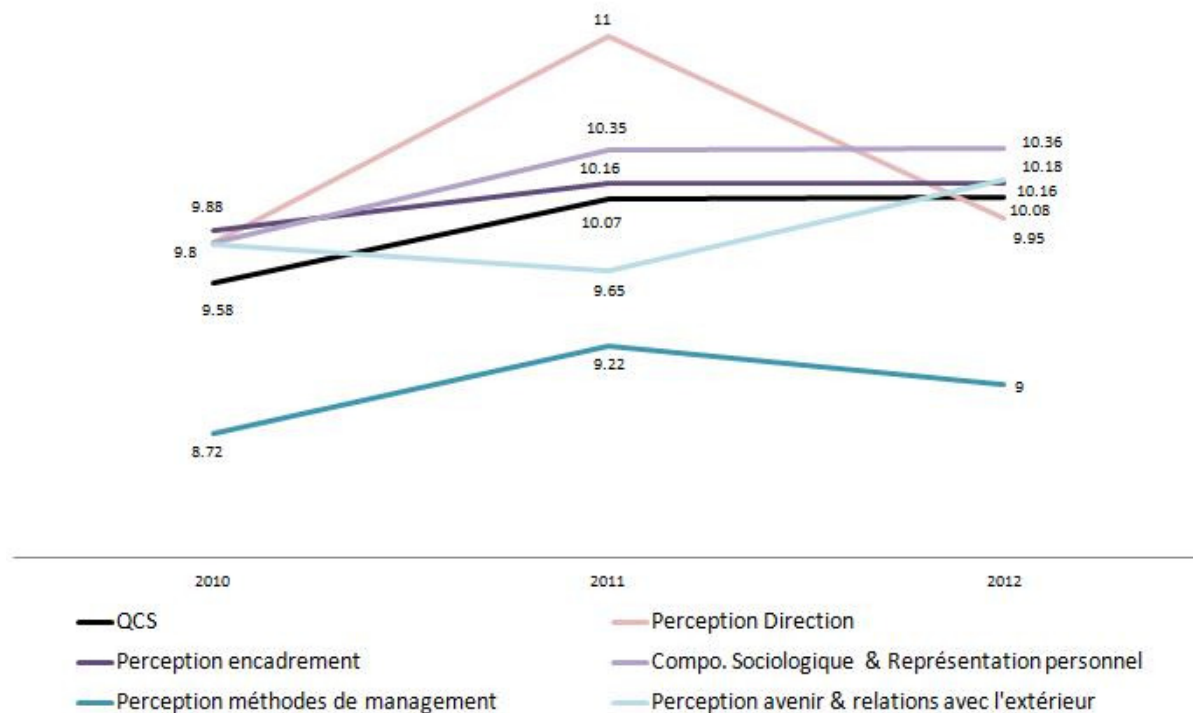
Pour plus de lisibilité, tous les résultats suivants ont été reportés sur des échelles allant de 0 à 20. Plus la note est élevée, meilleur est la performance sociale du point de vue de l'indicateur considéré.

⁶ L'échantillon papier a permis de contrôler les effets du volontariat, et notamment de voir que les participants qui complètent spontanément le questionnaire en ligne ont tendance à être plus négatifs que ceux interrogés par des enquêteurs. Toutefois, ce phénomène est moins problématique lorsqu'il s'agit d'étudier l'évolution : même si les indicateurs se révèlent être un peu en deçà des résultats « réels » des français, il reste possible de cerner des tendances générales.

3.1. Le climat social (QCS)

Les résultats du QCS et de ses cinq familles sont représentés ci-dessous.

Fig. 1. Evolution du QCS entre 2010 et 2012



Le climat social présente une légère variation⁷ : le QCS est assez dégradé en 2010, s'améliore légèrement en 2011, et reste stable en 2012.

Cette tendance générale est probablement liée à la situation économique française. En 2009, c'est-à-dire avant la première mesure de l'OVAT, la France entre du point de vue comptable en récession, accompagnant une crise économique mondiale (nommée Grande Récession) qui est présentée comme la pire depuis la Grande Dépression. Début 2011, la croissance française repart, mais la crise économique semble se transformer en crise sociale, avec une accélération des plans d'économie dans les grandes entreprises françaises (Morice, 2011⁸).

⁷ Statistiquement significative, bien que la taille d'effet soit réduite.

⁸ <http://tempsreel.nouvelobs.com/social/20111226.OBS7527/2011-quand-la-crise-financiere-se-transforme-en-crise-sociale.html>.

Les fluctuations de la perception du climat social semblent accompagner cette morosité économique, avec un regain lors de la reprise de 2011, et une stabilisation dans un contexte difficile en 2012.

Au delà de cette tendance générale, on peut remarquer des divergences entre les familles considérées.

Les familles relatives à la **perception de la Direction et des méthodes de management** présentent une amélioration entre 2010 et 2011, avant de se dégrader entre 2011 et 2012. La performance sociale constitue le parent pauvre des préoccupations des entreprises, le plus souvent laissée de côté en temps de crise. De fait, les salariés se trouvent à la fois inquiets pour leur avenir, et probablement plus malmenés dans leur travail.

Les autres familles présentent quant à elles des résultats dont l'évolution se conclut plus favorablement.

La famille de **la perception de l'encadrement** s'améliore au fil des ans, tandis que celle de **la composition sociologique de l'entreprise et la représentation du personnel** (famille prenant en compte les relations sociales dans l'entreprise) s'améliorent entre 2010 et 2011 avant de se stabiliser en 2012.

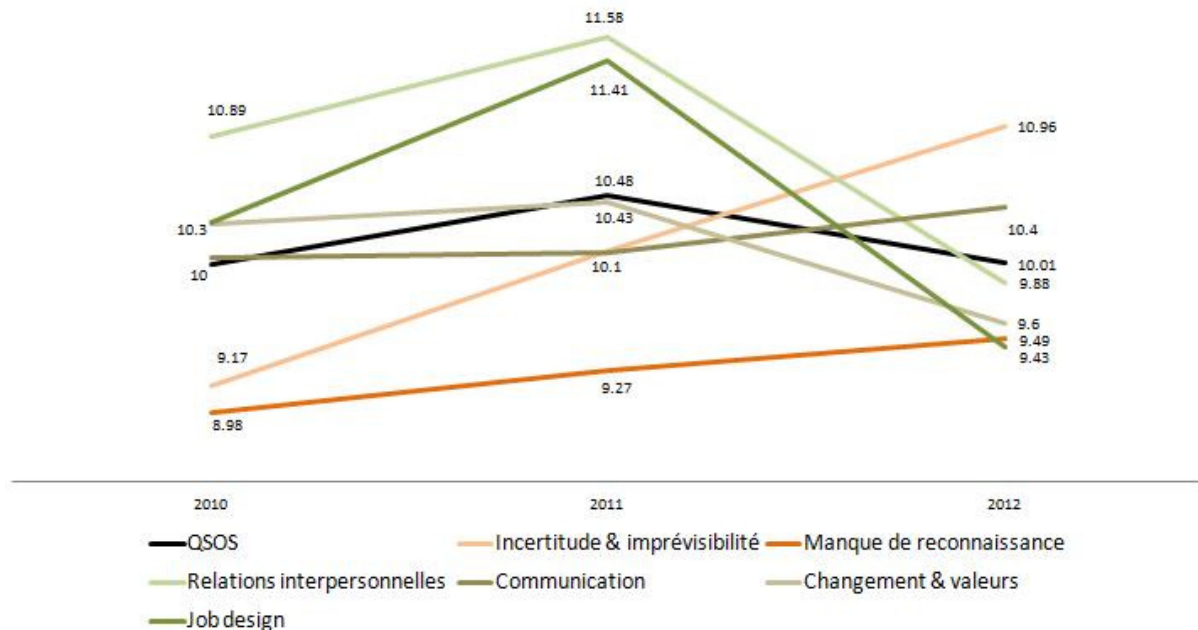
La dernière famille, relative à **la perception de l'avenir et aux rapports de l'entreprise avec son environnement** présente un pattern différent : les salariés n'ont pas été rassurés entre 2010 et 2011, la note restant semblable, puis une nouvelle amélioration apparaît entre 2011 et 2012.

Ainsi, la perception de la Direction et des méthodes de management pâtissent particulièrement de la situation économique et sociale, probablement en raison de leur responsabilité et de leur application des décisions concernant les plans économiques.

3.2. L'exposition aux stressseurs (QSOS)

Le QSOS suit lui aussi une évolution entre 2010 et 2012, résumée dans le graphique suivant.

Fig. 2. Evolution du QSOS entre 2010 et 2012



Le QSOS tend comme le QCS à s'améliorer légèrement entre 2010 et 2011, puis retombe au niveau de 2010 lors de la troisième vague de l'OVAT, accompagnant les fluctuations économiques et sociales en cours.

Trois des six familles présentent une évolution favorable. **La perception de l'incertitude et de l'imprévisibilité du travail** et **le manque de reconnaissance** tendent à s'améliorer légèrement au fil des ans, de manière plus prononcée pour la première, tandis que la famille liée à **la communication** commence à s'améliorer un peu entre 2011 et 2012, après avoir été stable entre 2010 et 2011.

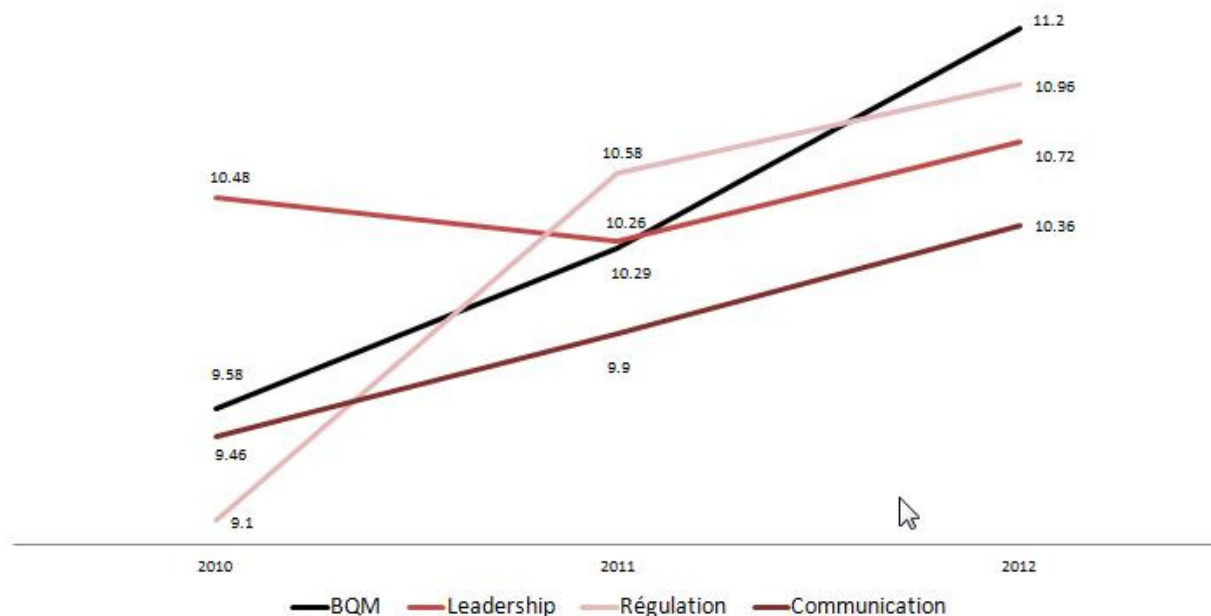
A l'inverse, les familles des **relations interpersonnelles** et du **job design** se dégradent nettement entre 2011 et 2012, après s'être accrus entre 2010 et 2011, atteignant même des niveaux plus faibles qu'en 2010. La famille liée **aux changements et valeurs** commence quant à elle à décliner entre 2011 et 2012 après une période de stabilité.

L'exposition aux stressseurs, moindre en 2011 qu'en 2010, croît de nouveau en 2012, l'effet le plus fort concernant le job design (dimensionnement des tâches et des postes). Malgré les efforts de entreprises à prendre en compte les RPS, beaucoup reste à faire.

3.3. La qualité managériale (BQM)

Le BQM évolue lui aussi entre 2010 et 2012.

Fig. 3. Evolution du BQM entre 2010 et 2012



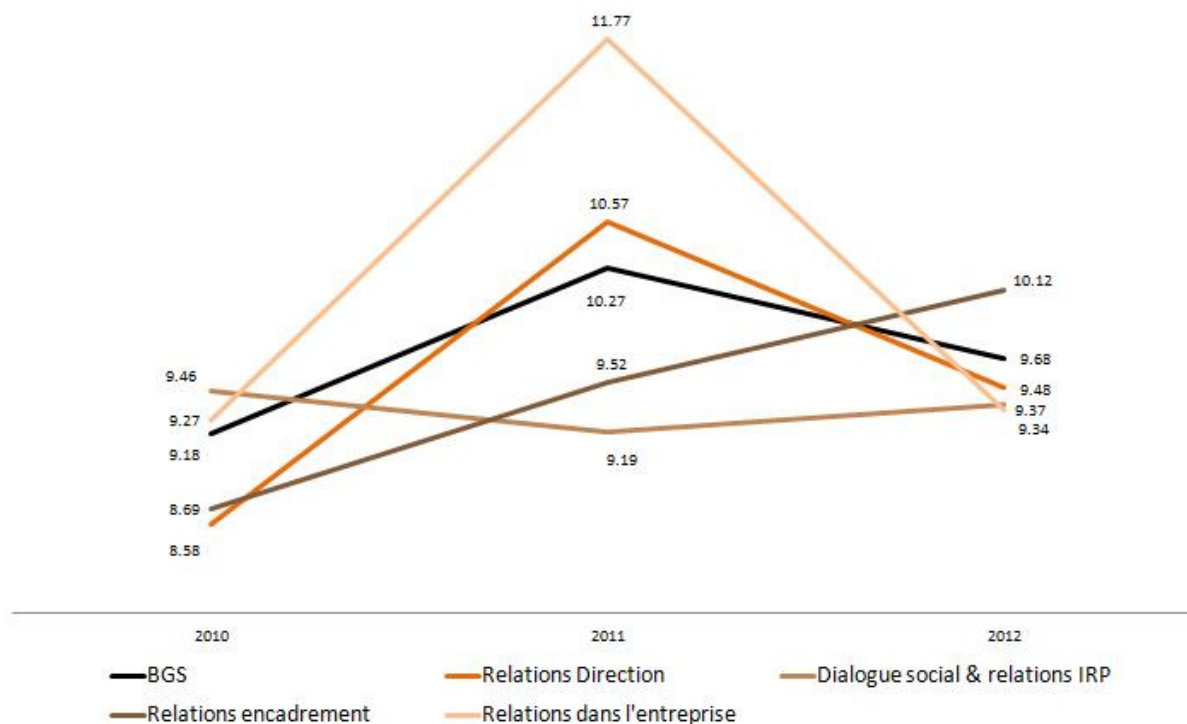
Le BQM présente une évolution différente de celles du climat social et de l'exposition aux stressseurs, avec une amélioration annuelle continue. Les familles liées à **la communication** et à **la régulation** suivent une évolution semblable, avec toutefois une amélioration qui s'essouffle entre 2011 et 2012 en ce qui concerne la régulation. La famille du **leadership** reste quant à elle comparable entre 2010 et 2011, avant de commencer elle aussi à s'améliorer entre 2011 et 2012.

Cette meilleure perception des pratiques de management est un signe positif montrant que les collaborateurs sont sensibles à la prise en compte par leur hiérarchie de leurs soucis quotidiens, particulièrement les irritants sociaux qui viennent les solliciter défavorablement. Toutefois, il faut veiller à ce que les managers, plus particulièrement ceux de proximité, ne « s'essouffent » pas outre mesure à force de prendre en compte le facteur humain au détriment de leur propre intérêt, voire de leur santé, et que le stress ne monte d'un cran dans les niveaux hiérarchiques.

3.4. La gouvernance sociale d'entreprise (BGS)

Le BGS suit l'évolution la plus importante entre 2010 et 2012, cf. le graphique suivant.

Fig. 4. Evolution du BGS entre 2010 et 2012



De manière générale, le BGS suit la même tendance que le QSOS : une amélioration entre 2010 et 2011, puis une dégradation entre 2011 et 2012, avec cependant une perception de la gouvernance sociale d'entreprise qui reste plus favorable que celle de 2010. La variation est la plus importante de celles présentées jusqu'à maintenant.

En ce qui concerne les familles du BGS, deux d'entre elles présentent des variations particulièrement importantes : **les relations avec la Direction** et **les relations dans l'entreprise**. En ce qui concerne les premières, on remarque qu'elles s'améliorent fortement en 2011, comme on a pu le relever précédemment dans les résultats du climat social. Elles se dégradent toutefois à nouveau en 2012, montrant que les salariés ne sont pas naïfs concernant la responsabilité de leurs dirigeants dans la dégradation de leurs conditions de travail et de l'instabilité de leur emploi, tout en restant à un niveau plus favorable qu'en 2010. Les relations dans l'entreprise présentent une évolution semblable. A l'inverse, **les relations avec l'encadrement** évoluent favorablement au fil des années, comme on a pu le voir avec les résultats du BQM.

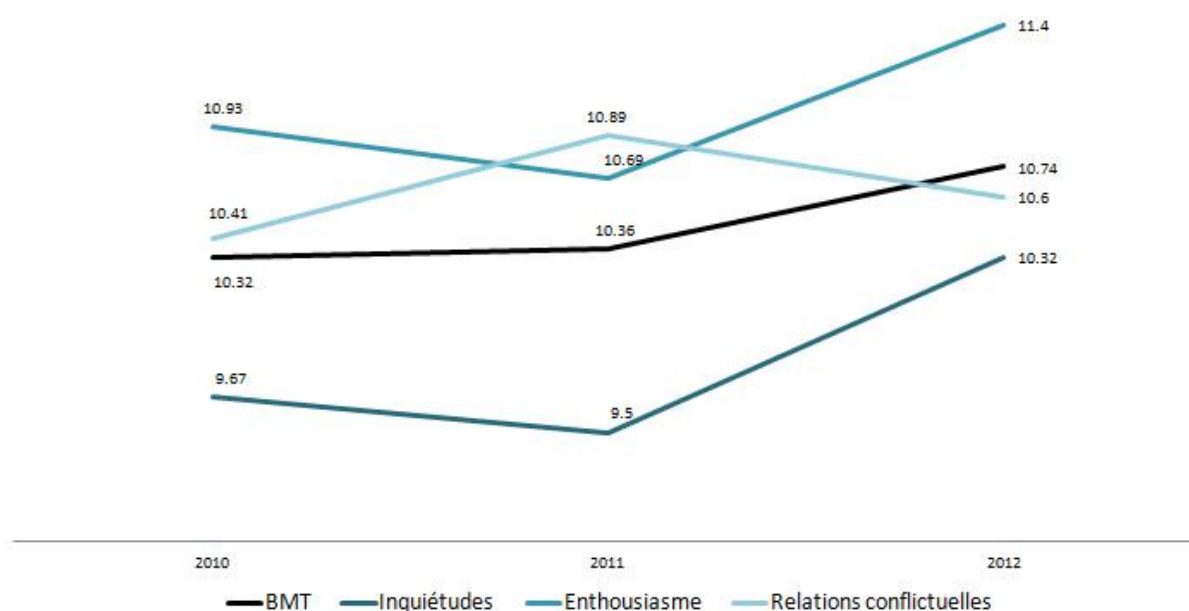
La famille « **dialogue social et relations avec les IRP** » est celle qui évolue le moins dans le BGS, avec une légère diminution entre 2010 et 2011, plus une stabilisation en 2012.

Autrement dit, le renouveau de la crise altère la perception générale de l'entreprise (relations dans l'entreprise, et relations avec la Direction, qui représente l'entreprise).

3.5. Le moral au travail (BMT)

L'évolution du BMT est résumée dans le graphique suivant.

Fig. 5. Evolution du BMT entre 2010 et 2012



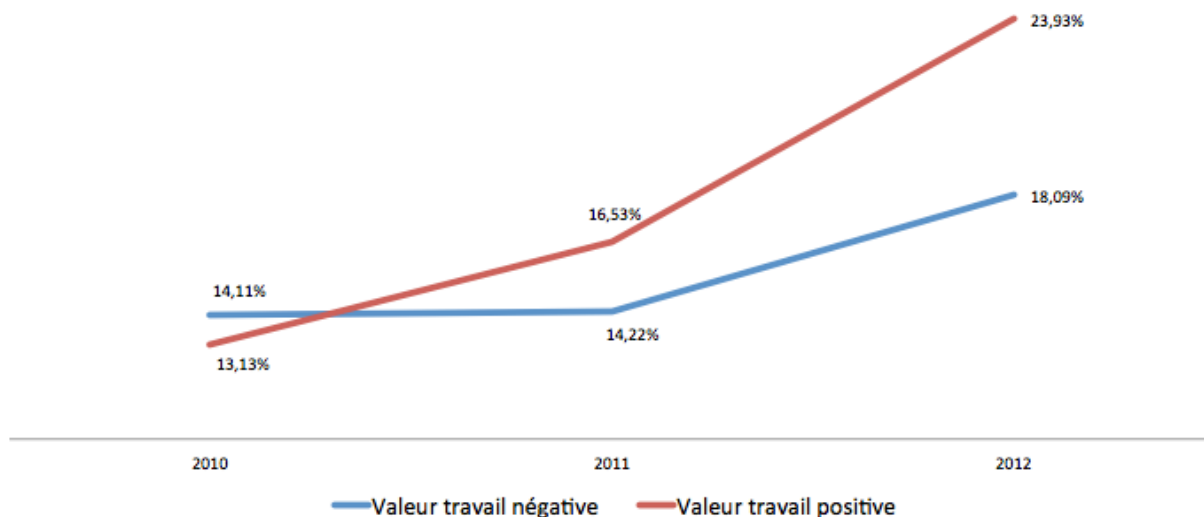
Le BMT a quant à lui tendance à rester stable, voire à présenter une légère amélioration entre 2011 et 2012, comme si les effets de la reprise de 2011 se faisaient sentir à plus long terme. Deux des familles présentent une tendance semblable : entre 2010 et 2011, les **inquiétudes des salariés** augmentent, et **l'enthousiasme** décline, avant de s'améliorer de nouveau entre 2011 et 2012. L'enthousiasme présente les résultats les plus dégradés de ce concept. Seules la famille **des relations conflictuelles** suivent une tendance inverse, avec une amélioration entre 2010 et 2011, puis une diminution entre 2011 et 2012.

Cette amélioration en 2012 sur le moral au travail est probablement liée à un effet « d'espoir » lié au contexte d'élection présidentielle (qui a eu lieu durant la période d'enquête). Il sera aisé d'en vérifier la tendance en 2013 après l'annonce de nombre de plans sociaux qui depuis ont eu lieu.

3.6. La valeur travail

L'évolution de la valeur travail entre 2010 et 2012 est résumée dans le graphique suivant.

Fig. 6. Evolution de la valeur travail entre 2010 et 2012



Les résultats de la valeur travail sont particulièrement intéressants. Le plus notable concerne la prise de position des salariés entre 2010 et 2012. Alors que seulement 27,24% d'entre eux avaient une valeur travail tranchée en 2010 (qu'elle soit négative ou positive), 42,02% prennent position en 2012.

L'évolution va dans le sens d'un plus grand nombre de salariés ayant une valeur travail positive : leur nombre s'accroît déjà en 2011, et augmente encore en 2012. Les salariés ayant une valeur travail négative augmentent également, mais seulement entre 2011 et 2012, leur nombre restant stable entre 2010 et 2011. Les évolutions restent toutefois modérées.

Autrement dit, la valeur travail reprend de l'ampleur dans un contexte de crise moins prononcé, les salariés continuant à croire en la valeur travail.

Il est également intéressant de constater que cette dimension eudémonique est moins sensible au contexte que les dimensions hédoniques présentées ci-avant.

3.7. L'implication des salariés

L'implication personnelle des salariés au travail présente quant à elle une évolution extrêmement minime : de 15,13/20 en 2010, elle augmente à 15,35/20 en 2011 avant de revenir à 15,15/20 en 2012. Cette évolution suit donc la situation économique, mais de manière très réduite. L'implication semble donc relativement stable dans le temps, comme l'autre indicateur eudémonique pris en compte dans cette étude, et à un niveau élevé : **les salariés français ont une implication forte dans leur travail, cet indicateur présentant des scores bien plus élevés que n'importe quelle autre dimension hédonique mesurée.**

Ainsi, pour résumer, on peut voir que **les dimensions hédoniques se révèlent notablement influencées par la situation économique**, avec une tendance à l'amélioration entre 2010 et 2011 lorsque la crise économique s'atténue, puis une dégradation entre 2011 et 2012 avec le regain de cette crise. Les variations entre les sous-familles de chaque indicateur sont importantes, et tiennent au contenu même des indicateurs (inquiétudes croissantes, relations horizontales positives, etc.). A l'inverse, **les indicateurs eudémoniques semblent plus stables et moins affectés par le contexte, et se trouvent à des niveaux élevés : les salariés français semblent accorder une place importante au travail dans leur système de pensée.**

4. Effet de la dimension eudémonique sur la dimension hédonique

Il semble possible de hiérarchiser les indicateurs de performance sociale selon leur appartenance à la dimension eudémonique ou hédonique. En effet, les premiers sont plus labiles, plus flexibles et plus contextualisés que les seconds, qui renvoient plus à des valeurs, des croyances, des représentations que des opinions, et sont par conséquent plus stables.

Les recherches en sciences humaines et sociales montrent que les éléments relatifs à la pensée quotidienne des personnes font partie d'un même système et peuvent être classés en fonction de deux critères que l'on retrouve dans les dimensions eudémonique et hédonique : leur **stabilité** (instable *versus* stable) et leur degré de **généralité** (particulier *versus* général) (Flament & Rouquette, 2003). Les éléments de pensée les plus stables et les plus généraux sont les idéologies, ainsi que les normes et valeurs qui les accompagnent dans une culture donnée. Elles englobent les niveaux inférieurs, incluant des concepts moins généraux, dont les opinions qui sont par exemple les plus changeantes.

La hiérarchie est la suivante :

Tableau 3. L'architecture de la pensée sociale

–			+
		Idéologies	
		Représentations sociales	
Degré de variabilité		Attitudes	Niveau de généralité
		Opinions	
+			–

Les éléments eudémoniques se situent plus au niveau des idéologies ou des phénomènes représentationnels. Par exemple, la valeur travail peut être considérée comme relevant du domaine idéologique, et l'implication personnelle comme appartenant au champ représentationnel.

Les éléments hédoniques plus labiles comme la satisfaction au travail ou encore le bien-être subjectif et l'évaluation du climat social relèvent quant à eux plutôt de l'opinion.

Les éléments les plus élevés dans l'architecture de la pensée sociale peuvent avoir des effets sur les étages moins élevés de la pensée sociale. Bien que les dimensions eudémonique et hédonique ne soient pas nécessairement congruentes, comme présenté dans la section 2.2.3, on peut toutefois faire l'hypothèse qu'une orientation favorable à l'égard du travail (valeur travail positive, implication personnelle forte) s'accompagnera d'une évaluation favorable des indicateurs hédoniques (climat social jugé positivement, satisfaction forte au travail).

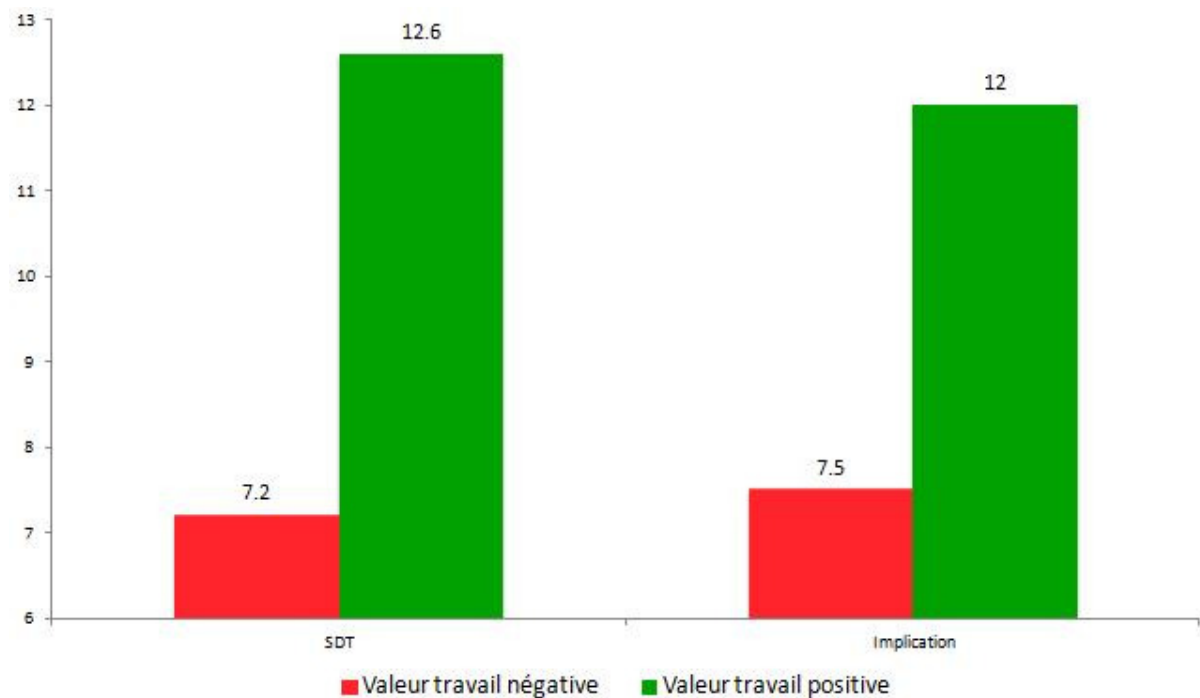
On a ainsi testé si les indicateurs eudémoniques permettaient de prédire les indicateurs moins élevés dans l'architecture de la pensée sociale : effet de la valeur travail sur l'implication et le climat social, effet de l'implication sur le climat social.

A titre de comparaison, quelques indices de taille d'effet pour des variables signalétiques (taille de l'entreprise, statut des salariés, type de contrat de travail, genre, secteur d'activité) seront donnés (page suivante).

4.1 Effet de la valeur travail sur l'implication et les non-sens au travail

A titre d'exemple, deux indicateurs situés à un niveau plus bas dans l'architecture de la pensée sociale ont été sélectionnés. L'effet de la valeur travail sur l'implication et les non-sens au travail est résumé dans la Fig. 7.

Fig. 7. Effet de la valeur travail sur l'implication et les non-sens au travail



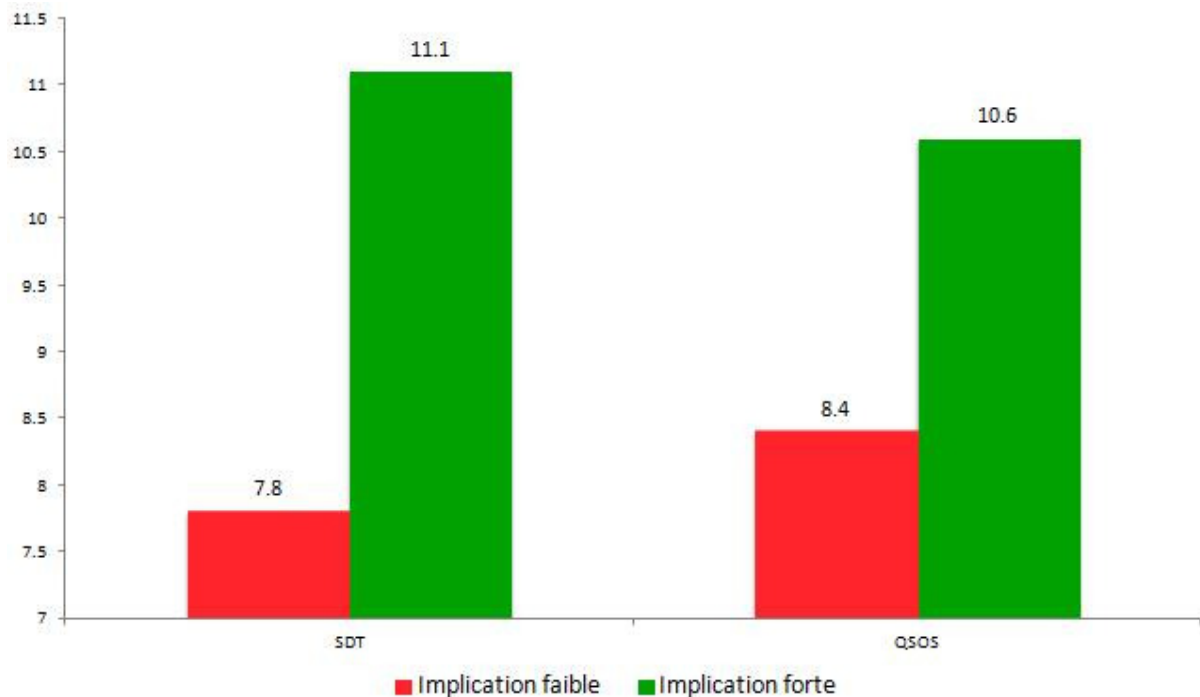
On peut ainsi voir **qu'à une valeur travail positive est associée une implication forte et une perception des non-sens au travail moindre**. Cet effet est fort, puisque la valeur travail explique 43.4% des variations dans la perception des non-sens au travail et 34.4% des variations de l'implication personnelle.

A l'inverse, **les variables signalétiques expliquent une bien moindre part des variations de ces deux indicateurs** : si le statut explique 8,3% des variations de l'implication et 3,2% des variations des non-sens au travail, toutes les autres variables permettant de caractériser les salariés (genre, taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, type de contrat de travail, secteur d'activité) n'expliquent jamais plus de 2% des variations des deux indicateurs sélectionnés.

4.2. Effet de l'implication sur l'exposition aux stressseurs et les non-sens au travail

De la même manière, l'effet de l'implication sur des indicateurs plus labiles dans l'architecture de la pensée sociale a été testé. Les résultats pour les non-sens au travail et l'exposition aux stressseurs sont représentés dans la Fig. 8.

Fig. 8. Effet de l'implication sur les non-sens au travail et l'exposition aux stressseurs



Une implication forte est associée à une évaluation moindre des non-sens au travail et de l'exposition aux stressseurs. L'implication explique 14,2% des variations des non-sens au travail, et 7,2% des variations de l'exposition aux stressseurs. On peut donc se rendre compte que cette dimension moins élevée que la valeur travail dans l'architecture de la pensée sociale présente un pouvoir explicatif moindre sur les éléments de la pensée relative au travail situés plus bas dans l'architecture de la pensée sociale, ce pouvoir explicatif restant toutefois bien supérieur à celui des variables signalétiques.

Ainsi, la manière de penser le travail et la conception eudémonique du travail permettent de prédire les variations des indicateurs situés plus bas dans l'architecture de la pensée sociale et hédoniques, et ce de manière plus importante que les variables signalétiques, géographiques ou personnelles.

5. Conclusion : 15 enseignements pour la performance sociale au travail

En guise de conclusion, nous avons listé 15 enseignements tirés de l'analyse des résultats de l'OVAT et de leur application dans nos actions de conseil. Ils nous apparaissent comme autant de pistes pour lutter contre un certain nombre d'idées reçues relatives au phénomène « homme au travail » et pour mettre en œuvre une performance sociale au travail de qualité.

1. La performance sociale peut se définir comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci.

Plus le facteur humain est en performance sociale positive (et donc mobilisé pour atteindre ces objectifs), plus il est imaginatif et créatif pour atteindre lesdits objectifs ainsi que pour résoudre spontanément les aléas, qui surgissent en permanence, suscitent des coûts et obèrent le processus de création de valeur – i.e. la performance économique.

2. La performance économique des entreprises est moins pérenne et moins durable si la performance sociale est négligée : c'est ce que démontrent les chercheurs de divers champs (sciences de gestion, sciences humaines et sociales...) depuis plusieurs décennies. La performance sociale, quand elle est positive, contribue à la performance économique en favorisant une meilleure *efficacité* du facteur humain au travail (produire au moindre coût) et une meilleure *efficience* (générer une plus grande rentabilité à coût égal). D'où l'extrême importance pour les organisations soucieuses de leurs coûts et/ou de leur rentabilité de se pencher sur les ressorts de leur performance sociale.

3. Négliger le facteur humain dans le processus de création de valeur des organisations est une aberration managériale. Actionnaires, dirigeants et managers doivent réaliser qu'ils ont tout intérêt à le mettre au centre de ce processus pour diminuer les coûts organisationnels et accroître la rentabilité. L'homme n'est pas une ressource parmi d'autres qui ne fait que coûter ou ne présente que des risques. C'est aussi un levier de performance et de création de valeur. Car l'être humain est doté de qualités spécifiques qui lui permet non seulement d'améliorer l'*efficacité* des organisations (produire au coût le moindre) mais aussi d'accroître leur *efficience* (créer de la valeur *matérielle* – rentabilité financière – et *immatérielle* – capital intellectuel, de compétences, d'innovation, de processus...). Quand la performance sociale est négative elle obère la performance économique. Pour éviter cela, il faut favoriser la performance sociale du facteur humain pour qu'il contribue au mieux à la performance économique de l'organisation.

4. La performance sociale se situe au carrefour de trois types de performance : individuelle, collective et organisationnelle. Le facteur humain au travail est un phénomène complexe et systémique dont les différentes parties interagissent entre elles. De fait, le phénomène « homme au travail » ne peut être envisagé de façon univoque (soit sous son angle individuel, soit sous son angle collectif) sinon sa réalité s'en trouve mutilée. Elle ne peut pas non plus être regardée indépendamment de son contexte professionnel (angle organisationnel) car comme le dit l'adage, il n'y a pas de bon ouvrier sans bons outils – que les sciences de gestion appellent « instrumentations de gestion ». La performance sociale est ainsi faite de subtiles interactions entre *agents humains* (les travailleurs au sens large, du dirigeant jusqu'aux collaborateurs au plus bas de l'échelle hiérarchique) et *agents non-humains* (les instrumentations de gestion : du papier et du crayon fournis aux travailleurs jusqu'aux progiciels de gestion en passant par les procédures de gestion des RH). Si l'une des trois performances vient à faire défaut, elle influe défavorablement sur les deux autres. Dit autrement, un individu fortement motivé par son job peut totalement se désinvestir en se désengageant si la performance collective ou la performance organisationnelle au sein de son employeur freine sa performance individuelle. Un collectif de travail cohésif peut être affecté dans sa performance si celle de certains individus ou celle de ses instrumentations de gestion est médiocre. Une organisation du travail et ses instrumentations de gestion (ou prescrit du travail) qui ne sont pas facilitateurs pour le facteur humain diminuent sa performance, tant individuelle que collective. D'où l'importance de prendre la mesure objectivée du vécu au travail des salariés pour comprendre ce qui freine ou optimise leur performance.

5. Prendre la mesure de la performance sociale consiste à qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que négatives (mal-être, risque, stress, etc.), dans ses dimensions tant hédonique (le travail ressenti) qu'eudémonique (le travail pensé). Cette mesure renvoie aussi bien à des composantes de la performance sociale des salariés qui sont tant individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Cette mesure interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions pour agir à bon escient : valoriser les dimensions positives, atténuer voire supprimer les dimensions négatives. Les indicateurs de mesure de la performance sociale doivent également appréhender les dimensions *eudémonique* et *hédonique* du vécu au travail (le vécu étant défini comme la façon dont les salariés pensent et ressentent leur travail) :

Tableau 4 : Indicateur de mesure de la performance sociale

Dimension	Concept/exemple d'indicateur
Eudémonique <i>(travail pensé)</i>	Implication personnelle / organisationnelle Engagement organisationnel Congruence (subjective) Sens du travail Valeur travail Bien-être eudémonique / psychologique
Hédonique <i>(travail ressenti)</i>	Climat social et ses composantes Exposition aux stressseurs Bien-être subjectif Satisfaction au travail Justice organisationnelle
Eudémonique / hédonique	Qualité de vie au travail Santé mentale des salariés

6. Le travail vécu n'est jamais ni tout rose ni tout noir : l'environnement professionnel expose chaque salarié tant à des sollicitations négatives que positives. Toutefois, la nature du fonctionnement humain montre que les *facteurs de protection* (i.e. les sollicitations positives : le sentiment d'appartenance, le sentiment d'utilité, le niveau de responsabilités exercées, une rémunération confortable, la possibilité de progresser professionnellement, le lien social, etc.) contrebalancent les *facteurs de risque* (i.e. les sollicitations négatives, parfois totalement inhérentes à l'activité qu'il est impossible de supprimer voire d'atténuer mais parfois découlant d'une dégradation ou d'un dysfonctionnement de l'organisation du travail ou du management). Globalement, la plupart des français éprouvent heureusement plus de facteurs de protection que de facteurs risque, sinon, la majorité serait en arrêt maladie...

7. La vision du vécu au travail ne peut plus être univoque, focalisée sous le seul angle négatif des risques susceptibles de générer la souffrance des travailleurs, sous peine de l'amputer d'une grande partie de sa réalité : son angle positif des facteurs de protection qui alimentent le capital bien-être des salariés. Les travaux de recherche de la psychologie positive montrent à quel point le développement du capital bien-être des salariés leur permet de mieux résister contre les sollicitations négatives et agressions de l'environnement et ainsi, à moins tomber malade de leur travail. Le travail est à la fois source de sollicitations négatives et positives ; les premières viennent menacer la performance sociale voire la santé des salariés tandis que les secondes contribue à leur moral et à le protéger des premières. Inversement, il ne faut pas regarder le travail exclusivement sous son angle positif, au risque de nier les souffrances éventuelles des collaborateurs.

8. Ce n'est pas la performance du salarié qui contribue à son bien-être, mais son bien-être qui le rend performant, c'est ce que montrent également les travaux de recherche de la psychologie positive. Pour être « bien dans son poste », il faut être « bien dans sa peau », et ce n'est pas le salaire qui permet à lui tout seul de susciter le bien-être au travail, même s'il y contribue. Mais pour être bien dans sa peau, il ne faut pas être mal dans son poste : bien-être et mal-être ne s'opposent pas, vécu professionnel et vécu personnel non plus, bien au contraire ils se conjuguent, soit en s'atténuant l'un l'autre (positif vs négatif et *vice versa*), soit en se démultipliant (positif vs positif, négatif vs négatif). L'idéal est de susciter le cercle vertueux qui suit : étant bien dans peau, l'individu se trouve bien dans son poste, ce qui contribue à ce qu'il soit d'autant mieux dans sa peau, ce qui le rend d'autant plus performant.

9. Pour être performant, il faut ni trop ni trop peu de sollicitations : Pour entrer en performance au travail, chacun doit recevoir des sollicitations *internes* – besoins, motivation, valeurs... – mais aussi *externes*, issues de l'environnement – son poste ou son employeur : des objectifs à atteindre, une mission à assurer, des ordres concernant une tâche urgente à effectuer... Ces sollicitations, négatives comme positives (ce n'est qu'une question de contexte et de point de vue subjectif), mettent en tension l'employé qui mobilise ses ressources psychiques et physiques pour agir en conformité avec les attentes de son employeur (qui peuvent se synchroniser avec ses attentes propres). Le niveau de performance attendu par l'employeur doit être raisonnablement atteignable et biocompatible, il doit être correctement dimensionné (notamment en adaptant le travail au travailleur et non le contraire). Quand les sollicitations ne sont pas suffisamment fréquentes et intenses, le salarié reste en situation d'inconfort : soit parce qu'il est surdimensionné pour son poste, soit parce que sa charge de travail est trop faible. Quand les sollicitations sont trop fréquentes et trop intenses, le collaborateur risque de basculer en souffrance, psychique ou physique, parce que sa charge de travail est trop élevée. Il dépasse alors le point de bascule de sa capacité de performance. Si les sollicitations perdurent, il s'épuise. Il peut développer des pathologies liées à son travail, quand bien même il parvient à atteindre le niveau de performance attendu par un surcroît de travail. Il convient donc d'optimiser la performance humaine en un juste équilibre : ni trop, ni trop peu de sollicitations.

10. Le bien-être au travail n'est pas l'absence de mal-être : ce n'est pas parce qu'on lutte contre les causes professionnelles négatives qu'on développe le bien-être des salariés. En matière de développement de la performance sociale, les employeurs se doivent d'avoir une approche à la fois *défensive* et *offensive* : *défensive* pour lutter contre les causes pro-

fessionnelles qui font que les salariés sont *mal* au travail, *offensive* pour faire en sorte qu'ils soient *bien* au travail, en développant des politiques et actions *ad hoc*, visant à développer tant la dimension *hédonique* du bien-être (satisfaction matérielle et plaisir au travail) que sa dimension *eudémonique* (satisfaction immatérielle et idéaux du travail).

11. Le bien-être au travail ne doit pas se réduire à sa seule dimension hédonique, i.e. à des actions visant à accroître les seuls satisfaction matérielle et plaisir des salariés (notamment en améliorant les conditions de travail ou en augmentant les salaires). Il faut également promouvoir des actions qui stimulent la dimension eudémonique en favorisant la concrétisation d'idéaux professionnels (sentiment d'utilité, réalisation de soi, participation à une œuvre collective qui transcende l'individualité, etc.) ou de valeurs sociales (qualité du travail effectué, lien social, éthique professionnelle ...) d'autant plus que c'est cette dernière qui influe beaucoup plus sur la première et alimente la performance sociale. Il est un risque qui menace les politiques bien-être trop orientée sur la seule dimension hédonique : l'addiction à la satisfaction ; plus on vise à la satisfaction matérielle des salariés, plus ils en redemandent, selon la logique du « toujours plus » qui caractérise la mécanique du désir humain (cf. le syndrome du « salarié gâté », cf. enseignement 12).

12. On peut penser positivement LE travail et par le même temps ressentir négativement SON travail : c'est d'ailleurs le vécu professionnel dominant qui se donne à vivre pour la majorité des français. Le travail en valeur absolue est un idéal hélas trop souvent idéalisé, au regard de l'insatisfaction chronique que génère son travail en valeur relative, du fait de conditions de travail insatisfaisantes telles que mises en scène par la plupart des employeurs. Le vécu étant dépendant de variables hédoniques et eudémoniques, il est possible de proposer une typologie de quatre profils de vécu au travail, résumée par le tableau suivant :

Tableau 5 : Typologie des profils de vécu au travail

VECU AU TRAVAIL		Dimension eudémonique (Travail pensé)	
		<i>Négative</i>	<i>Positive</i>
Dimension hédonique (Travail ressenti)	<i>Positive</i>	Travailleur <i>gâté</i>	Travailleur <i>comblé</i>
	<i>Négative</i>	Travailleur <i>damné</i>	Travailleur <i>frustré</i>

- le travailleur **comblé** : ce profil concerne l'individu qui réussit au quotidien à conjuguer un idéal du travail positif à des conditions de travail satisfaisantes. Il a son « job » dans la peau : il aime passionnément son travail et son travail le lui rend bien, ce qui contribue fortement à son bien-être, et même à son bonheur...
- le travailleur **gâté** : ce salarié n'a pas un idéal de travail fort mais il dispose d'un emploi aux conditions de travail favorables et satisfaisantes, ce dont il n'a pas – ou plus – conscience. L'addiction à la satisfaction étant une composante du désir humain, elle lui en fait désirer toujours plus tout en le rendant plus sensible aux contrariétés.
- le travailleur **damné** : ce profil de travailleur cumule un idéal du travail négatif et une insatisfaction forte dans son emploi qui vient renforcer sa certitude que le travail n'est qu'une malédiction... C'est dans cette catégorie que l'on trouve potentiellement le plus de salariés susceptibles de souffrir du travail car ils ne trouvent que difficilement des facteurs de protection tant dans leur environnement professionnel que dans leurs « logiciel » de croyances, ce qui obère le développement de leur capital bien-être.
- le travailleur **frustré** : il a tellement idéalisé le travail qu'il subit défavorablement les insatisfactions de son travail qu'il rencontre au quotidien chez son employeur, jusqu'à les vivre comme une frustration permanente...

13. Les risques qui menacent la performance sociale ne sont pas tous des risques psychosociaux (RPS). Les « risques sociaux » englobent d'autres risques que les RPS :

- les *risques psycho-organisationnels* : ils renvoient aux problématiques individuelles d'adéquation « homme/poste ». Ces risques concernent la confrontation du salarié à l'organisation du travail et sa sensibilité à l'inadéquation éventuelle du prescrit du travail de son poste au regard de ses attentes (motivation), compétences ou personnalité.
- Les *risques socio-organisationnels* : ils résultent des problématiques collectives de coopération des collectifs de travail et sous-groupes de salariés et de la difficulté du management à les coordonner et à réguler leurs rôles et/ou tâches.
- Les *risques psychosociaux* ne concernent que les menaces à la santé des salariés du fait de leur travail. Réglementairement parlant, il peut s'agir de *stress*, *harcèlement* ou *violences*.

Un salarié peut être très motivé par son « job » mais désengagé par des conditions de travail insatisfaisantes (et donc être exposé à des risques socio-organisationnels), sans pour autant développer de troubles psychosociaux, parce qu'il n'est pas exposé à des stressseurs. Dans ce cas, le salarié ne souffre pas, il est « irrité ». Il s'investit dans son travail, source de motivation qui contribue à son implication et à sa réalisation de soi. Mais au quotidien sa satisfaction – et

celle des collègues de son collectif de travail – est perturbée par des « irritants sociaux » transitoires. La présence d'irritants sociaux, petits dérèglements du prescrit organisationnel, indique que la performance de l'organisation n'est pas optimale. Elle nuit à la performance collective, certes, mais elle n'engendre pas à proprement parler de RPS pour ce salarié, encore performant individuellement, même si à terme la chronicité et l'intensité des irritants sociaux, s'ils perdurent et ne sont pas traités, peuvent engendrer de tels risques.

14. Accroître la performance sociale en développant la « TPE Attitude » : plus de T (comme transparence), plus de P (comme proximité), plus d'E (comme enthousiasme) !

Les résultats de l'OVAT montrent de façon chronique que la cause de l'insatisfaction au travail des français peut se résumer de la sorte : manque de transparence, manque de proximité, manque d'enthousiasme. Or les salariés qui subissent le moins ces manques et vivent le mieux leur travail sont les salariés des TPE (Très Petites Entreprises de 1 à 10 salariés) parce que cette catégorie d'employeurs développe plus de transparence, de proximité et d'enthousiasme. D'où la « TPE Attitude » qui consiste à s'inspirer du profil de performance sociale des TPE pour l'appliquer dans tous types d'organisation qui le nécessitent.

T/ Pour lutter contre le *manque de transparence*, il faut améliorer :

- la *transparence de l'organisation* ; pour ce faire, il faut :
 - donner à voir : une stratégie visible et des objectifs globaux clairs pour tous ;
 - faire envie : des objectifs locaux compréhensibles, des moyens qui mobilisent ;
 - inspirer confiance : offrir des perspectives d'avenir crédibles.
- la *transparence des rôles* ; pour ce faire, il faut :
 - (se) dire les choses, en suscitant une information globale et transverse ;
 - dire ce qu'on va faire, avec une communication managériale interactive ;
 - faire ce qu'on a dit, en développant le *leadership* et la régulation managériale.

P/ Pour lutter contre le *manque de proximité*, il faut favoriser :

- la *proximité des collaborateurs avec leur travail* et les faire :
 - naître à leur travail : « casting » adéquat, fiches de poste claires et à jour ;
 - connaître le résultat de ce qu'ils ont fait, fruit de leurs connaissances ;
 - se reconnaître dans leur travail (congruence avec leur projet professionnel).
- la *proximité du management avec les collaborateurs* ; il convient de :
 - communiquer, sans décaler le fond et la forme ni injonctions paradoxales ;
 - déléguer, en équilibrant *leadership* et *followership* (capacité à collaborer) ;
 - réguler l'équipe ET les tâches (management synergique).

E/ Pour lutter contre le *manque d'enthousiasme*, il faut stimuler :

- la *coopération collective* ; pour ce faire il convient de :
 - prendre en compte les valeurs en présence des collaborateurs, en évitant d'imposer les valeurs de l'entreprise ou celles du management ;
 - donner des signes de reconnaissance (symbolique, sociaux et matériels) ;
 - susciter confiance, convivialité, compassion en étant exemplaire sur ces points.
- l'*ajustement mutuel* en :
 - laissant aux managers de proximité le pouvoir de mettre du jeu dans les rouages de l'organisation (procédures, règles, normes...)
 - donnant de l'autonomie et de la latitude d'action aux collaborateurs afin qu'ils aient la possibilité d'agir **DANS** et **SUR** le cadre du travail prescrit quand c'est nécessaire.
 - laissant chacun trouver sa « vocation » au travail et non lui imposer pour qu'il puisse s'autodéterminer et accepte de collaborer de façon active (*followership*).

15. La performance sociale n'est pas que l'affaire de l'employeur mais aussi celle des collaborateurs car soi au travail, c'est un travail sur soi : chaque travailleur se doit par lui-même de *naître, connaître* et se (faire) *reconnaître* professionnellement. Si l'on n'est pas né à son travail, il y a peu de chance qu'on y développe des connaissances et qu'on s'y reconnaisse – et encore moins qu'on s'y fasse reconnaître. D'où l'importance de :

- *naître à son travail* : et donc, bien se faire recruter (en ayant préalablement fait un bilan et réfléchi à son projet professionnel) pour mettre le plus de chance de son côté d'avoir un « job qu'on a dans la peau » dans lequel on se reconnaît.
- *connaître son travail* : Plus sa motivation est intrinsèque (i.e. intime et cohérente avec son poste) plus le salarié s'autodétermine, plus il développe par lui-même des connaissances adéquates qui le rendent autonome et le font progresser...
- *se (faire) reconnaître dans son travail* : ...plus il est compétent et performant, plus le travailleur est reconnu et monte en estime de soi, plus il accroît son capital bien-être.

Lorsque la motivation est extrinsèque (i. e. il faut « stimuler » le salarié avec la « carotte et le bâton ») plus il a du mal à s'y reconnaître et donc à s'autodéterminer, plus il peine à y développer des connaissances *ad hoc*, plus il coûte à son employeur sans pour autant être « au top » de la performance et ainsi être reconnu malgré ses efforts (ce qu'il vit le plus souvent comme une injustice), plus il baisse en estime de soi ; son capital bien-être s'en trouve affecté, et donc sa performance...

6. Annexes

6.1. A propos de mars-lab

mars-lab est une société de conseil en management de la performance sociale et en prévention des risques sociaux.

Depuis 2007, mars-lab accompagne les organisations et leurs salariés pour valoriser leur capital de création de valeur tout en prévenant les risques qui menacent leur performance sociale : performance des individus, performance des collectifs de travail et performance de l'organisation. En luttant contre les risques qui menacent la performance sociale, mars-lab favorise la performance des organisations et le bien-être des salariés ; mars-lab contribue ainsi à rendre leur performance économique pérenne et durable.

Disposant d'un pôle « conseil » et d'un pôle « recherche », mars-lab conjugue « pratique » et « théorie » en faisant collaborer praticiens et chercheurs. mars-lab intervient auprès de tout type d'organisation de tout secteur d'activité : entreprises du CAC 40, PME, fonction publique... Nous avons interrogé, formé ou accompagné plus de 30.000 salariés.

Depuis 2008, date de la création de son Observatoire de la Vie Au Travail (OVAT), mars-lab participe à l'effort national de lutte contre les risques sociaux. Tous les ans, l'OVAT fait l'état des lieux de la performance sociale au travail en mesurant le vécu au travail des français, tout en contribuant à construire des indicateurs de mesure conformes à l'orthodoxie scientifique.

Pour en savoir plus :

www.mars-lab.com

<http://blog.mars-lab.com>

6.2. A propos des auteurs

Pierre-Eric SUTTER, Président de mars-lab :

- Psychologue du travail, Master recherche en Gestion des Organisations (IAE Paris).
- Expert en management de la performance sociale.
- Habilité IPRP (Intervenant en Prévention des Risques Professionnels).
- Co-fondateur et Président de mars-lab, Directeur du blog de la Performance Sociale.
- Directeur de l'Observatoire de la Vie Au Travail (OVAT).
- Membre du CJD, commissions « Stress & Bien-Être » et « Dialogue social ».
- Auteur d'articles et d'ouvrages dans les domaines du recrutement, de la mobilisation des compétences, de la performance sociale, du stress organisationnel et social, du management et du développement personnel.

Stéphanie BAGGIO, Directrice de Recherche de mars-lab :

- Docteur en psychologie sociale et environnementale (université de Paris V), Master en statistiques (Université de Genève).
- Spécialisée dans la question de la perception et de l'évaluation des risques.
- Enseigne depuis 7 ans la psychologie en université (à Paris jusqu'en 2009), en région (Grenoble) et à l'étranger (Genève).
- Précédemment assistante post-doc au laboratoire de Méthodologie et d'Analyse de Données de l'université de Genève.
- Précédemment allocataire monitrice au laboratoire de Psychologie Environnementale de Paris V, affilié CNRS.
- Auteur d'articles et d'ouvrages dans les domaines de la psychologie sociale, des statistiques appliquées aux sciences humaines et sociales et de la performance sociale.

6.3. Bibliographie

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental psychology* (vol. 2 p. 267 à 299). New York. Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ardilly, P. (2006). *Les techniques de sondage*. Paris, Technip.
- Baggio, S. (2006). *Pensée sociale et risques collectifs. Effets de l'implication personnelle sur la construction sociale des catastrophes naturelles*. Université Paris-Descartes, Boulogne-B.
- Baggio, S., Dufour, F., & Sutter, P. E. (sous presse). Mesurer le risque social en entreprise. Le modèle de la réticence socio-organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*.
- Bourdages-Sylvain, M.-P. (2008). *Les facteurs de changement de l'ethos contemporain du travail*. Université Laval.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235 à 255.
- Brun, J. P. (2008). *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Paris, Editions d'Organisation.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Outremont, Les Editions Logiques.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533.

- Cranny, J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction*. New York, Lexington.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Université de Montréal.
- Davoine, L., & Meda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* Paris, Centre d'Etude de l'Emploi.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542 à 575.
- Diener, Ed. (1994). Assessing subjective well-being : Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103 à 157.
- Flament, C., & Rouquette, M. L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires. Comment étudier les représentations sociales*. Paris, Armand Colin.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Paris: Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.
- Granier, F. (2010). Daniel Mercure, Mircea Vultur, La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec. *Lectures*. <http://lectures.revues.org/1226>
- Herzberg, F. (1975). *Le Travail et la nature de l'homme*. Entreprise moderne d'édition.
- Iglesias Rutishauser, K., Renaud, O., & Tschan Semmer, F. (2010). La satisfaction au travail : une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. <http://archive-ouverte.unige.ch/vital/access/manager/Repository/unige:17007>
- Kiziah, J.E. (2003). *Job satisfaction vs work fulfillment: exploring positive experience at work*
- Kovess-Masfety, V., Boisson, M., Godot, C., & Sauneron, S. (2009). *La santé mentale, l'affaire de tous : pour une approche cohérente de la qualité de la vie* (Rapport public). Paris, Centre d'Analyse Stratégique. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000556/index.shtml>
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Paris.
- Landier, H., & Labbé, D. (2005). *Le management du risque social*. Paris, Éd. d'Organisation.
- Landier, H., Merck, B., Sutter, P. E., Baggio, S., Loyer, E., (2009). *Evitez le stress de vos salariés*. Paris, Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305 à 312.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction ? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309 à 336.
- Meda, D. (1999). La fin de la valeur travail ? *Le Travail en perspectives, LGDJ*, 213 à 241.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment. Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372 à 378.
- Morin, E., & Gagné, C. (2009). *Donner un sens au travail - Promouvoir le bien-être psychologique*. Montréal : IRSST. <http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-donner-un-sens-au-travail-promouvoir-le-bien-etre-psychologique-r-624.html>
- Nasse, P., & Legeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* (Rapport public). Paris: Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000156/index.shtml>
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in Organizations*. New York, Academic Press.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492 à 499.
- Philippon, T. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris, Seuil.
- Rouquette, M. L. (1997). *La chasse à l'immigré. Violence, mémoire et représentations*. Sprimont, Mardaga.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, p. 141 à 166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist*, 55(1), 5 à 14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American psychologist*, 60(5), 410 à 421.
- Sutter, P. E., (2010). *S'épanouir au travail, c'est possible !* Paris, Ellipses.
- Sutter, P. E., (2011). *Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation ?* Paris, Editea.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 165 à 187.
- Vintila, A. (2005). *Dynamique de la représentation sociale d'un risque collectif et engagement dans les conduites de réduction du risque*. Université Paris-Descartes, Boulogne-B.