



Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure

Jamila Abaidi

► To cite this version:

Jamila Abaidi. Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure. Gestion et management. Université de La Rochelle, 2015. Français. NNT : 2015LAROD005 . tel-01661455

HAL Id: tel-01661455

<https://theses.hal.science/tel-01661455>

Submitted on 30 Mar 2023

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

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



UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE

ÉCOLE DOCTORALE
Sociétés et Organisations

Laboratoire CEREGE

THÈSE

Présentée par :

Jamila ABAIDI

Soutenue le 07 décembre 2015

Pour l'obtention du grade de Docteur de l'Université de La Rochelle

Discipline : Sciences de gestion

Le Bien-être au travail : Construction et validation d'une échelle de mesure

COMPOSITION DU JURY

Rapporteurs :	Jean-Marie PERETTI , <i>Professeur Émérite, Université de Corse</i>
	Jean-Michel PLANE , <i>Professeur des Universités, Université de Montpellier 3</i>
Suffragant :	Thierry POULAIN-REHM , <i>Professeur des Universités, IAE La Rochelle</i>
Directeur de Recherche :	Dominique DRILLON , <i>Professeur, Groupe Sup de Co La Rochelle</i>
Co-Directeur de Recherche :	Sophia BELGHITI-MAHUT , <i>Maitre de conférences HDR, Université de Montpellier 3</i>

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

*« Tous les hommes pensent que le bonheur se trouve au sommet de la montagne alors qu'il réside dans la façon de la gravir »
Confucius.*

Le Bien-être au travail : Construction et validation d'une échelle de mesure

Résumé :

Ce travail de recherche doctoral a pour objet d'étudier les dimensions constitutives du construit de bien-être au travail (BET) du point de vue des salariés et de proposer une échelle de mesure dudit concept propre au contexte français. A ce dessin, une analyse de la littérature relative au concept de bien-être en général et à celui de bien-être au travail est réalisée. Elle a permis en outre d'identifier les variables considérés par la littérature RH comme des antécédents et des conséquences du BET, ceci, aussi bien du point des entreprises que des employés. Ce travail théorique a consisté également au recensement et à l'analyse des outils de mesure en vigueur du bien-être en général et du BET proposés par les chercheurs et par les professionnels du conseil RH. Un travail qui permet de ressortir deux principales échelles de mesure du BET en vigueur, celles de Dagenais-Desmarais (2010) et Bietry et Creusier (2013).

Ce travail théorique s'est suivi par un travail empirique qui a consisté en deux principales études terrain respectivement qualitatives et quantitatives. L'étude qualitative, qui s'inscrit dans une démarche exploratoire, a consisté en 29 entretiens individuels et 5 focus group réalisés auprès d'une même entreprise de service. Cette étude a permis d'identifier les représentations du bien-être au travail chez les salariés et qui se résument en six principales dimensions : (1) la clarté du rôle, (2) l'environnement de travail, (3) l'ambiance de travail, (4) la reconnaissance au travail, (5) la bienveillance de l'entreprise et (6) l'épanouissement au travail. La validité de contenu et de la structure qui le sous-tend ont, par la suite, été étudié au moyen de la méthode de tri de cartes – plus communément connue sous le nom de *card-sorting*.

Cette démarche exploratoire, qui a permis de proposer un modèle conceptuel qui met en exergue les six dimensions du BET présentées ci-dessus, a été suivie par une étude quantitative. Celle-ci a consisté en la proposition et le test d'une échelle de mesure métrique du BET.

Les analyses, exploratoire et confirmatoire, de la structure factorielle de ladite échelle permettent de confirmer la structure à six dimensions du BET. De même, les tests de fiabilité, de validité convergente, discriminante et nomologique menées au moyen de la méthode des équations structurelles attestent des propriétés psychométriques de l'échelle de BET.

Les résultats de cette échelle de mesure sont par la suite discutés, ceci, au vu des dires de la littérature sur les dimensions mobilisées et des recommandations managériales qu'elle implique. De même, les limites de cette échelle de mesure ainsi que des pistes de perfectionnement (voies de recherche) sont présentées et discutées.

Mots clés : Bien-être au travail, clarté du rôle, environnement de travail, ambiance de travail, reconnaissance au travail, bienveillance de l'entreprise et épanouissement au travail

The Well-being at work: Design and validation of a measurement scale

Summary:

This research proposes to study the dimensions that compose the wellbeing at work from the worker perspective. It aims also to propose a measure scale of wellbeing at work specific to the French context.

For this purpose, an analysis of the literature related to the concepts of wellbeing in general and wellbeing at work specifically is carried out. It allowed to identify the variables considered by researchers as antecedents or consequences of wellbeing at work. Also, an analysis of the measures of wellbeing at work proposed by academics and professionals in HR consulting is realized. It put forwards two main established measure scales of wellbeing at work, those of Dagenais-Desmarais (2010) and Bietry & Creusier (2013).

This theoretical work is followed by an empirical study that consisted in a qualitative and a quantitative researches. The qualitative study, which is part of an exploratory approach, consisted of 29 individual interviews and 5 focus groups conducted within the same service company. This study brings out the representations of well-being at work among employees that are summarized in six main dimensions: (1) the role clarity, (2) the working environment, (3) the working atmosphere, (4) the recognition at work, (5) the corporate benevolence and (6) the professional fulfilment. The validity of content of the resulting conceptualizations of wellbeing at work is tested using the method of card-sorting.

This exploratory approach, which allowed to propose a conceptual model that highlights the six dimensions of BET presented above, is followed by a quantitative study. This study consisted in the proposal and the testing of a measure scale of wellbeing at work.

Exploratory and confirmatory factor analysis of the structure of the measure scale is done. Their results confirm the reliability of the considered six-dimensions of wellbeing at work. Also, the analysis of the reliability and the different aspects of validity - convergent, discriminant and nomological - of the scale using the method of structural equations modeling asserts the satisfying psychometric properties of the proposed scale of wellbeing at work.

The results of the test of the scale are then discussed in regard to the literature background related to the considered dimensions. Their managerial implications are also presented, their limits as well as the opportunities of improvement presented and discussed.

Keywords: Well-being at work, the role clarity, the working environment, the working atmosphere, the recognition at work, the corporate benevolence and the professional fulfilment.

Remerciements

Ce travail n'aurait pu aboutir sans le concours de certaines personnes.

Mes premiers remerciements s'adressent à mes co-directeurs de thèse, Madame Sophia Belghiti-Mahut et Monsieur Dominique Drillon, qui ont accepté de m'encadrer pour ce travail de recherche doctoral. Chacun, à sa manière, a su m'apporter son aide et ses conseils. Aussi, je leur exprime ma profonde reconnaissance pour leur implication et leur soutien à toutes les étapes qui composent la thèse et qui ont, indéniablement, participé à mon bien-être dans ce travail.

J'exprime ma gratitude au Professeur Jean-Marie Péretti et au Professeur Jean-Michel Plane de faire partie de ce jury et d'avoir accepté de rapporter ce travail. Je remercie également chaleureusement le Professeur Thierry Poulain-Rehm d'avoir accepté d'en faire partie.

Mes remerciements s'adressent également à la première entreprise pour son accueil et son soutien. J'adresse aussi mes remerciements à tous les salariés qui ont participé à cette étude ainsi qu'à tous les autres pour m'avoir accueillie avec le sourire. Je remercie aussi la deuxième entreprise de croire en mon projet et de m'offrir l'opportunité d'administrer une nouvelle fois mon échelle.

Un grand merci à l'ensemble de mes collègues et amis de l'IAE et de l'Université de La Rochelle qui m'ont soutenue et écoutée tout au long de ce travail : Anne, Mathieu, Jean, Julien, Julie, Tony, Marisol, Carlos, Dominique, Claire, Meriem, ma petite Fabienne, Frank, Silvain, Christelle, Lucie, Marie, Safia, Hamid, Malek, Bisma etc. Je n'oublie pas le soutien d'Isabelle et de Jennifer, qui m'ont accompagnée tout au long de cette thèse avec le sourire.

Je remercie également mes collègues et amis de Sup de Co La Rochelle pour leur soutien et leur écoute : Éric, Valérie, Jean-Pierre, L'Houcine, Amir, Majdi, Valentina, Fathia, Jean-Christophe, Ludivine, Françoise...

Un immense merci à toutes les personnes que j'ai oublié de citer et qui ont contribué de près ou de loin à ma thèse.

Je témoigne ma profonde reconnaissance à mes parents, ma sœur Ibtissame, mon frère Salem et ma nièce Line qui m'ont apportée leur soutien indéfectible et pour leurs encouragements tout au long de la thèse.

Enfin, je remercie du fond du cœur mon mari pour son soutien, sa patience, ses conseils et ses encouragements qui m'ont permis d'avancer sereinement pour, enfin, arriver au bout de ce travail. Je n'oublie pas mon petit garçon de trois ans, Adam, qui m'a accompagné depuis le début. Maman t'aime fort.

LISTE DES TABLEAUX.....	12
LISTE DES FIGURES.....	16
Introduction générale.....	18
Introduction.....	28
CHAPITRE 1. BIEN-ETRE ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	30
1.1)Le concept de bien-être général.....	30
1.1.1) Les fondements historiques.....	30
1.1.2) Les fondements psychologiques du bien-être.....	31
1.1.2.1) Théorie psychologique des émotions.....	31
1.1.2.2) Approche humaniste.....	31
1.1.2.3) La psychologie positive.....	32
1.1.2.4) Psychologie de la santé.....	33
1.1.2.5) La Psychologie de la santé au travail.....	36
1.2) Que représente le bien-être aujourd’hui ?	36
1.2.1) L’approche hédonique.....	37
1.2.2) L’approche eudémonique.....	38
1.2.3) Définition du bien-être psychologique.....	40
1.2.4) Autres appellations du bien-être.....	41
1.2.5) Les concepts liés.....	44
1.2.5.1) La satisfaction dans la vie.....	45
1.2.5.2) La qualité de vie.....	45
1.2.5.3) Le bonheur.....	46
1.2.6) Les modèles conceptuels du bien-être :	47
1.2.6.1) Le bien-être subjectif ou hédonique :	47
1.2.6.2) Le bien-être psychologique ou eudémonique :.....	48
1.3) Le bien-être au travail.....	52
1.3.1) Les modèles du bien-être au travail.....	54
1.3.1.1) Le modèle de Cotton et Hart (2003).....	54
1.3.1.2) Le modèle de Warr (1990).....	54
1.3.1.3) Le modèle de Daniels (2000).....	56
1.3.1.4) Le modèle de Danna et Griffin (1999).....	57

1.3.1.5) Le modèle de Robert (2007)	59
1.3.1.6) Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010)	63
1.3.2) Les concepts connexes	68
1.3.2.1) La santé au travail	69
1.3.2.2) La qualité de vie au travail	70
1.3.2.3) La satisfaction au travail	73
1.4) Antécédents et conséquences du bien-être au travail	76
1.4.1) Les antécédents du bien-être au travail :	76
1.4.1.1) Les antécédents individuels :	77
1.4.1.2) Les antécédents organisationnels :	80
1.4.2) Les conséquences du bien-être au travail	82
1.4.2.1) Les conséquences du bien-être sur la performance individuelle	82
1.4.2.2) Les conséquences organisationnelles	84
Conclusion	86
Introduction	91
CHAPITRE 2. ECHELLES DE MESURE DU BIEN-ETRE ET DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL	92
2.1) Les outils de mesure du bien-être au travail proposés par les cabinets de conseils	92
2.1.1) Les outils de mesure basés sur la santé au travail	92
2.1.1.1) L'IBET © : L'Indice du Bien-Être au Travail, une mesure pour révéler l'engagement socio-organisationnel (Goodwill Social ©)	93
2.1.1.2) Le MQVT © : Management de la Qualité de Vie au Travail	93
2.1.1.3) Le MMS : Le Mesure Management Santé	94
2.1.2) Les outils inspirés de l'audit social	95
2.1.2.1) Le ESL : European Social Label	95
2.1.2.2) Le SD : Sociodag	96
2.1.2.3) Outils de diagnostics de la performance sociale	97
➔ Baromètre Social Opentojob {OTJ}	98
2.1.3) Les outils inspirés par le bien-être :	99
2.1.3.1) Le baromètre du bien-être au travail®	99
2.1.3.2) The Happiness Indicator	100
2.1.3.4) Employee Engagement Survey et Well-being Finder	100
2.1.4) Les outils construits de manière empirique :	101

2.1.4.1) Le BeBest®	101
2.1.4.2) Institut Great Place To Work®	103
2.1.4.3) HappyAtWork	106
2.2) Les échelles de mesure du bien-être et du bien-être au travail proposées par la littérature scientifique	107
2.2.1) Échelles du mesure du bien-être	107
2.2.1.1) PANAS : Positive and Negative Affect Schedule de Watson, et al., (1988).....	107
2.2.1.2) PWBMS : Psychological Well-being Manifestation Scale (Massé et al., 1998)	109
2.2.1.3) Scales of Psychological Well-being (Ryff, 1989)	111
2.2.1.4) Personal Projects Analysis (McGregor & Little, (1998)	113
2.2.1.5) Keyes, Shmotkin, & Ryff (2002)	116
2.2.1.6) Beliefs about well-being scale (McMahan & Estes, 2011)	117
2.2.1.7) Échelle de mesure du bien-être de Warr (1990).....	119
2.2.1.8) L'échelle de mesure du bien-être de Daniels (2000) :.....	120
2.2.2) Les échelles de mesure du bien-être au travail.....	122
2.2.2.1) Workplace well-being index (Page K. , 2005)	122
2.2.2) L'indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT) (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011) .	123
2.2.2.3) Échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) (Biétry & Creusier, 2013).....	125
2.3) Analyse des échelles de mesure existantes du bien-être et du bien-être au travail :	131
2.3.1) Les outils de mesure proposés par les cabinets de conseil :	131
2.3.2) Les échelles de mesure issues de la recherche scientifique :	132
2.3.2.1) Les échelles de mesure hédoniques :	132
2.3.2.2) Les échelles de mesure eudémoniques et combinées	134
Conclusion	137
Introduction	140
CHAPITRE 3. . DE L'ETUDE EXPLORATOIRE AU MODELE CONCEPTUEL.....	142
3.1) Le positionnement épistémologique	143
3.2) Les étapes de construction de l'échelle de mesure	147
3.2.1) Définition du construit (Construct definition)	147
3.2.2) Classification de l'objet (Object classification).....	148

3.2.3) Classification de l'attribut (Attribute classification).....	148
3.2.4) Identification des juges (Rater identification).....	150
3.2.5) Affinement de la définition du construit (Construct definition continued)	151
3.2.6) Création de l'échelle de mesure (Scale formation).....	151
3.2.7) L'énumération (Enumeration) :.....	151
3.3) L'étude exploratoire :	152
3.3.1) Les objectifs et le terrain d'investigation.....	153
3.3.2) La méthode de collecte des données	154
3.3.2.1) L'échantillon :	155
3.3.2.2) La méthode de traitement des données	160
3.3.2.1) Traitement et analyse des données :.....	160
3.3.2.2) Utilisation du logiciel NVivo :	160
3.3.2.3) Le codage :	161
3.3.2.4) L'arborescence :	163
3.3.3) Le <i>Card-sorting</i> :.....	168
3.3.3.1) Le tri de cartes ouvert.....	170
3.3.3.2) Analyse des données	171
3.3.3.3) Le tri de cartes fermé :.....	172
3.3.4) Le pré-test	174
3.3.5) La démarche C-OAR-SE :	179
3.4) Modèle conceptuel et hypothèses de recherche	183
3.4.1) Les hypothèses de recherche :.....	183
3.4.1.1) L'environnement de travail :	184
3.4.1.2) L'ambiance de travail :	185
3.4.1.3) La reconnaissance au travail	186
3.4.1.4) L'épanouissement au travail.....	187
3.4.1.5) La bienveillance de l'entreprise	188
3.4.1.6) Les caractéristiques du poste :	189
3.4.2) Le modèle conceptuel :	189
Conclusion	191
Introduction	195
CHAPITRE 4. . ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS, APPORTS ET LIMITES.....	196
4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET.....	196

4.1.1) Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure du bien-être au travail	197
4.1.2) Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle du BET :	206
4.1.3) Fiabilité et validité de l'échelle de mesure du bien-être au travail	211
4.1.3.1) La Fiabilité	211
4.1.3.2) La validité :	214
4.1.3.2.1) La validité de contenu	214
4.1.3.2.2) La validité du construit.....	215
4.1.3.2.3) La validité nomologique.....	221
4.1.4) Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses de recherche :	224
4.2) La discussion des résultats	225
4.2.1) Les principaux résultats :	225
4.2.1.1) Les principaux enseignements de la revue de littérature du bien-être au travail	225
4.2.1.2) Résultats de l'étude exploratoire :	228
4.2.1.3) Principaux résultats de l'analyse quantitative :	232
4.2.2) Apports et limites	234
4.2.2.1) Apports.....	234
4.2.2.1.1) apports théoriques	234
4.2.2.1.2) Apports méthodologiques.....	236
4.2.2.2) Limites	237
4.2.3) Les voies de recherche :	237
4.2.4) Implications managériales :	239
Conclusion	244
Conclusion générale	246
Bibliographie	252
Annexes	279
Annexe 1 : Le guide d'entretien	280
Annexe 2 : Arbre de nœuds (version 1)	281
Annexe 3 : Arbre de nœuds (version finale).....	282
Annexe 4 : Le tri de cartes fermé.....	283
Annexe 5 : Version de l'échelle de mesure du BET pour le pré-test	284
Annexe 6 : Version finale de l'échelle de mesure du BET	285
Annexe 7 : Exemple d'entretien individuel semi-directif.....	Clé USB
Annexe 8 : Exemple de <i>focus group</i>	Clé USB

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1 : FACTEURS ET LES 13 DIMENSIONS LIEES A LA SANTE MENTALE FLORISSANTE (PROVENCHER & KEYES, 2010).....	35
TABLEAU 1.2 : PRESENTATION DES CONCEPTUALISATIONS DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE REPERTORIEES (ADAPTE DE DAGENAI-DESMARAI, 2010).	43
TABLEAU 1.3 : PRESENTATION SOMMAIRE DES CONCEPTUALISATIONS DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE REPERTORIEES (ADAPTE DE DAGENAI-DESMARAI (2010) (SUITE).	44
TABLEAU 1.4 : LES DIMENSIONS DU BIEN-ETRE SELON RYFF (1989).	49
TABLEAU 1.5 : CARACTERISTIQUES ET LIMITES DES MODELES CONCEPTUELS DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE (INSPIRE DE DAGENAI-DESMARAI ET AL., 2006).....	51
TABLEAU 1.6 : LES CARACTERISTIQUES DES APPROCHES HEDONIQUE ET EUDEMONIQUE.	52
TABLEAU 1.7 : MODELE DE BIEN-ETRE ET DE SANTE AU TRAVAIL DE DANNA ET GRIFFIN (1999).	57
TABLEAU 1.8 : A FRAMEWORK FOR ORGANIZING AND DIRECTING FUTURE THEORY, RESEARCH, AND PRACTICE REGARDING HEALTH AND WELL-BEING IN THE WORKPLACE (DANNA & GRIFFIN, HEALTH AND WELL-BEING IN THE WORKPLACE : A REVIEW AND SYNTHESIS OF THE LITERATURE, 1999).	58
TABLEAU 1.9 : DISTINCTIONS ENTRE BIEN-ETRE DE LA PERSONNE AU TRAVAIL ET DU TRAVAILLEUR AU TRAVAIL (INSPIRE DE ROBERT, 2007).	60
TABLEAU 1.10 : EXEMPLES D'ENONCES REPRESENTANT CHAQUE COMPOSANTE DU MODELE CONCEPTUEL DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL (DAGENAI-DESMARAI, 2010)	64
TABLEAU 1.11 : DIMENSIONS CORRESPONDANT A LA SPHERE DE REFERENCE ET DE DIRECTIONNALITE.	65
TABLEAU 1.12 : TABLEAU RECAPITULATIF DES PRINCIPALES CONCEPTIONS DU BET	68
TABLEAU 1.13 : CARACTERISTIQUES DE LA HEALTHY WORK ORGANIZATION SELON WILSON ET AL., (2004) INSPIRE DE DELOBBE (2009).....	79
TABLEAU 1.14 : ANTECEDENTS DE LA SATISFACTION ET DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL (PARKER ET AL., 2003).	82
TABLEAU 2.1: FACTEURS DU CLIMAT SOCIAL DU SOCIODAG.	96
TABLEAU 2.2 : FACTEURS SOCIO-ORGANISATIONNELS DE STRESS AU TRAVAIL DU SOCIODAG.	97
TABLEAU 2.3 : DIMENSIONS DU BAROMETRE SOCIAL OPENTOJOB.	98
TABLEAU 2.4 : LES CINQ MODULES DU BAROMETRE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.	99
TABLEAU 2.5 : FACTEURS EXPLICATIFS DE LA QUALITE DE VIE ET DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL DU BeBEST©.	102

TABEAU 2.6 : LES CINQ DIMENSIONS DU MODELE GREAT PLACE TO WORK®	106
TABEAU 2.7 : DIMENSIONS ET CATEGORIES DES ITEMS DU HAPPYATWORK ET HAPPYTRAINEES.	107
TABEAU 2.8 : ADJECTIFS RELATIFS AUX DIMENSIONS DU PANAS (WATSON, ET AL., 1988).	108
TABEAU 2.9 : LA PANAS DE WATSON ET AL. (1988) (VERSION FRANÇAISE).	109
TABEAU 2.10 : L'ÉMMBEP DE MASSE ET AL. (1998).	111
TABEAU 2.11 : VERSION COURTE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE DE RYFF (1989) PROPOSEE PAR VAN DIERENDONCK (2004).	112
TABEAU 2.12 : PERSONAL PROJECT RATING DIMENSIONS (MCGREGOR & LITTLE, 1998).....	115
TABEAU 2.13 : ÉCHELLE DE MESURE BWBS (McMAHAN & ESTES, 2011).	118
TABEAU 2.14 : ALPHA DE CRONBACH ET TEST-RETEST DU BWBS (McMAHAN & ESTES, 2011).	119
TABEAU 2.15 : ALPHA DE CRONBACH DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BIEN-ETRE DE WARR (1990).	120
TABEAU 2.16 : ALPHA DE CRONBACH DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BIEN-ETRE DE DANIELS (2000).....	121
TABEAU 2.17 : DIMENSIONS ET ITEMS DE L'IBEPT.....	125
TABEAU 2.18 : ITEMS DU EPBET (BIETRY & CREUSIER, PROPOSITION D'UNE ECHELLE DE MESURE POSITIVE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL, 2013).	126
TABEAU 2.19 : TABLEAU RECAPITULATIF DES CARACTERISTIQUES DES ECHELLES DE MESURES PROPOSEES PAR LES CABINETS DE CONSEILS EN FRANCE.....	127
TABEAU 2.20 : TABLEAU RECAPITULATIF DES CARACTERISTIQUES DES ECHELLES DE MESURES PROPOSEES PAR LES CABINETS DE CONSEILS EN FRANCE (SUITE).	128
TABEAU 2.21 : CARACTERISTIQUES, APPORTS ET LIMITES DES ECHELLES DE MESURE EUEMONIQUES ET COMBINEES (INSPIRE DE CREUSIER, 2013 ; BIETRY ET CREUSIER, 2013).	129
TABEAU 2.22 : CARACTERISTIQUES, APPORTS ET LIMITES DES ECHELLES DE MESURE HEDONIQUE DU BIEN-ETRE (INSPIRE DE CREUSIER, 2013 ; BIETRY ET CREUSIER, 2013).	130
TABEAU 3.1 : POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES DES PARADIGMES POSITIVISTE, INTERPRETATIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE (THIETART, ET AL., 2003).	145
TABEAU 3.2 : CLASSIFICATION OAR (ROSSITER, 2002).	150
TABEAU 3.3 : RECAPITULATIF DES ENTRETIENS REALISES.	155
TABEAU 3.5 : LES SIX DIMENSIONS DU BET ET LES <i>VERBATIM</i> CORRESPONDANT.	167
TABEAU 3.6 : LES SIX DIMENSIONS DU BET ET LES <i>VERBATIM</i> CORRESPONDANT (SUITE).	168
TABEAU 3.7 : CATEGORIES IDENTIFIEES PAR GROUPE.....	172
TABEAU 3.8 : STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE A L'ISSUE DU TRI DE CARTES.....	173

TABLEAU 3.9 : ITEMS RETENUS POUR LES SIX DIMENSIONS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL POUR LA PREMIERE VERSION DU QUESTIONNAIRE	174
TABLEAU 3.10 : ITEMS RETENUS POUR LES SIX DIMENSIONS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL POUR LA PREMIERE VERSION DU QUESTIONNAIRE (SUITE).	175
TABLEAU 3.11 : ÉCHELLE DE TYPE LIKERT A 5 ECHELONS.	176
TABLEAU 3.12 : QUESTIONNAIRE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL – VERSION FINALE.	178
TABLEAU 3.13 : COMPOSANTS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.	181
TABLEAU 3.14: CONCEPTUALISATIONS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.	183
TABLEAU 4.1 : ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BET.	201
TABLEAU 4.2 : ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BET (SUITE).....	202
TABLEAU 4.3 : ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BET APRES PURIFICATION DES ITEMS.	204
TABLEAU 4.4 : ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BET APRES PURIFICATION DES ITEMS (SUITE).	205
TABLEAU 4.5 : VALEURS CLES COMMUNEMENT ADMISES DES PRINCIPAUX INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL (INSPIRE DE ROUSSEL, ET AL., 2002) ET INDICES D'AJUSTEMENT DES MODELES FACTORIELS DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BET.....	208
TABLEAU 4.6 : PROPRIETES DE LA STRUCTURE FACTORIELLE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BET.	209
TABLEAU 4.7 : ALPHA DE CRONBACH ET MATRICE DE CORRELATION INTER-ELEMENTS POUR LA DIMENSION « CARACTERISTIQUES DU POSTE ».	212
TABLEAU 4.8 : ALPHA DE CRONBACH ET MATRICE DE CORRELATION INTER-ELEMENTS POUR LA DIMENSION « ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ».	212
TABLEAU 4.9 : ALPHA DE CRONBACH ET MATRICE DE CORRELATION INTER-ELEMENTS POUR LA DIMENSION « AMBIANCE DE TRAVAIL ».	212
TABLEAU 4.10 : ALPHA DE CRONBACH ET MATRICE DE CORRELATION INTER-ELEMENTS POUR LA DIMENSION « RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ».	213
TABLEAU 4.11 : ALPHA DE CRONBACH ET MATRICE DE CORRELATION INTER-ELEMENTS POUR LA DIMENSION « BIENVEILLANCE DE L'ENTREPRISE ».	213
TABLEAU 4.12 : ALPHA DE CRONBACH ET MATRICE DE CORRELATION INTER-ELEMENTS POUR LA DIMENSION « ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL ».	214
TABLEAU 4.13 : PROPRIETES DE LA STRUCTURE FACTORIELLE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DU BET.	216
TABLEAU 4.14 : SCORES DU RHO DE VALIDITE CONVERGENTE POUR LES DIMENSIONS DU BET.	217

TABLEAU 4.15 : SCORES DE L'INDICE DE VALIDITE DISCRIMINANTE DE L'ECHELLE DE MESURE DU BET.	219
TABLEAU 4.16 : AJUSTEMENTS DES MODELES DE MESURE TESTES.	220
TABLEAU 4.17 : TEST DE DIFFERENCE DE KHI-DEUX ENTRE LE MODELE DE MESURE ET LES MODELES ALTERNATIFS.	221
TABLEAU 4.18. RESULTATS DU BOOTSTRAP DU MODELE DE MESURE DE BET.	223
TABLEAU 4.19 : RECAPITULATIF DES RESULTATS ET DE LA VALIDATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ;.....	224
TABLEAU 4.20 : VERSION INITIALE DE L'ECHELLE DU BET.	231
TABLEAU 4.21 : VERSION VALIDEE DE L'ECHELLE DE MESURE DU BET.	233

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1.1 : CORRELATION STANDARDISEE D'UN MODELE DE BIEN-ETRE UNIFIE (INSPIRE DE KEYES & RYFF, 2002).....	41
FIGURE 1.2 : CLASSEMENT DES CONSTRUITS SUR L'ETAT PSYCHOLOGIQUE (INSPIRE DE VOYER & BOYER, 2001).	47
FIGURE 1.3 LES DIMENSIONS DU BIEN-ETRE SELON DIENER (ADAPTE DE KEYES & RYFF, 2002)	48
FIGURE 1.4 : MODELE DU BIEN-ETRE SELON RYFF (ADAPTE DE KEYES & RYFF, 2002 IN CREUSIER, 2013).	50
FIGURE 1.5 : LES DEUX DIMENSIONS AFFECTIVES DU BIEN-ETRE (WARR, 1990).....	55
FIGURE 1.6 : LES TROIS AXES DE LA MESURE DU BIEN-ETRE SELON WARR (1990).....	55
FIGURE 1.7 : MODELE DU BIEN-ETRE DE DANIELS (2000).....	56
FIGURE 1.8 : BIEN-ETRE GENERAL ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL (ROBERT, BIEN-ETRE AU TRAVAIL : UNE APPROCHE CENTREE SUR LA COHERENCE DE ROLE, 2007).....	59
FIGURE 1.9 : POSITIONNEMENT DU MODELE DE ROBERT (2007) DANS UNE PERSPECTIVE PLUS LARGE.	61
FIGURE 1.10 : REPRESENTATION DETAILLEE DU MODELE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL DE ROBERT (2007).	62
FIGURE 1.11 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU MODELE CONCEPTUEL DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL (DAGENAIS-DESMARAIS, 2010).....	64
FIGURE 1.12 : CLASSIFICATION DES DIMENSIONS DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE REPERTORIEES DANS LA DOCUMENTATION (DAGENAIS-DESMARAIS, 2010).....	67
FIGURE 1.13 : MODELE DE LA HEALTHY WORK ORGANIZATION SELON WILSON ET AL. (2004).	80
FIGURE 2.1 : CINQ SPHERES RECONNUES POUR AVOIR UN IMPACT SUR LA SANTE AU TRAVAIL SELON LE MMS.	94
FIGURE 2.2 : IMPACTS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL SELON MALAKOFF-MEDERIC.	95
FIGURE 2.3 : PYRAMIDE DE MASLOW SELON L'OUTIL EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY.....	101
FIGURE 2.4 : LA ROUE DE BeBEST©.....	102
FIGURE 2.5 : LE MODELE DE L'EMPLOYE SELON GREAT PLACE TO WORK®.	104
FIGURE 2.6 : LE MODELE DU MANAGER SELON GREAT PLACE TO WORK®.....	105
FIGURE 2.7 : DUAL FUNCTIONS OF PERSONAL PROJECTS (MCGREGOR & LITTE, 1998).	113
FIGURE 2.8 : STANDARDIZED PARAMETER ESTIMATES OF A MODEL OF WELL-BIENG WITH TWO OBLIQUE FACTORS (MODEL 4) (KEYES, SHMOTKIN, & RYFF, 2002).....	117
FIGURE 3.1 : LA « ROUE DE LA SCIENCE » (INSPIRE DE BABBIE, 1992).....	146
FIGURE 3.2 : LA DEMARCHE C-OAR-SE SELON ROSSITER (2002).	147

FIGURE 3.3 : ÉTAPES OAR DE ROSSITER (2002).....	150
FIGURE 3.4 : LE GUIDE D'ENTRETIEN.	158
FIGURE 3.5 : SCHEMA DE CONDUITE D'ENTRETIEN, AVEC REFORMULATIONS-RESUMES ET RELANCES (ROUSSEL P. W., 2005)	159
FIGURE 3.6 : ARBRE DE NŒUDS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL, VERSION 1.	164
FIGURE 3.7 : ARBRE DE NŒUDS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL, VERSION 2.	165
FIGURE 3.8: LA DEMARCHE C-OAR-SE (ROSSITER, 2002).	179
FIGURE 3.9 : ÉTAPES OAR DE ROSSITER (2002).....	182
FIGURE 3.10 : LE MODELE CONCEPTUEL ET SES HYPOTHESES DE RECHERCHE.	190

Introduction générale

Le bien-être au travail serait-il un construit majeur de cette décennie ?

Visiblement, oui ! « Depuis quelques années, le bien-être au travail occupe une place croissante dans le champ des responsabilités des DRH et de la recherche en gestion {...} Il intéresse aujourd'hui des chercheurs en sciences de gestion, au delà des travaux sur le stress et la souffrance surreprésentés dans la littérature » (Peretti, 2015). De plus, comme le souligne Plane (2012) le « modèle managérial productiviste encore dominant et venu pour l'essentiel d'outre-Atlantique {...} présente des traits caractéristiques bien connus : reporting, indicateurs, évaluation, assessment center, pression à la performance et à l'efficacité, etc. L'hypercompétition telle qu'elle est été théorisée par R. D'Aveni s'appuie sur des valeurs en partie rejetées par les salariés probablement en quête d'autres valeurs (responsabilité, autonomie, travail collaboratif, développement personnel, bien-être au travail, prise d'initiatives, etc.) ».

Depuis la fin des années 2000, le thème du bien-être au travail fait l'objet d'un engouement majeur (Dagenais-Desmarais, 2006 ; Biétry & Creusier, 2013 ; Diener & al., 2002 ; Robert, 2007 ; Daniels, 2000 ; Danna & Griffin, 1999). Un intérêt qui s'explique selon Diener, Lucas et Oishi (2002) par l'augmentation du niveau de vie matérielle et de santé des salariés occidentaux dont les préoccupations principales se portent de plus en plus sur l'amélioration de leur vie sous toutes ses facettes personnelles et professionnelles.

Outre la sphère académique, le monde professionnel s'intéresse également à cette thématique. En effet, les événements majeurs qu'ont vécus certaines entreprises – à l'image de France Télécom et de La Poste – de situations de mal-être et de crises sociales ont suscité une prise de conscience collective du rôle majeur du climat de travail et du bien-être des salariés dans le salut de l'entreprise. Ces événements ont également soulevé des interrogations majeures sur les outils appropriés destinés à évaluer le bien-être au travail et sur les méthodes de management à mettre en œuvre pour le favoriser.

Par ailleurs, d'autres entreprises ont su favoriser le bien-être de leurs collaborateurs et en ont fait un vecteur d'un management humain et responsable. A titre d'exemple, on peut évoquer le cas de Davidson Consulting, premier du classement Best Workplaces France¹ (2014) de plus de 500 salariés, qui a pris l'initiative d'acheter et de rénover un immeuble dans le but de proposer des logements à ses employés les plus modestes². Un autre exemple, celui de Mars France, second du palmarès du même nom, qui propose toutes les six semaines une séance « Questions/Réponses » avec le directeur général et le comité de direction³, ceci, par souci de transparence et de proximité entre tous les échelons de l'entreprise. Enfin, Accuracy, première dans la catégorie entreprises de moins de 500 salariés depuis 2007, qui propose à ses nouveaux collaborateurs deux semaines de formation autour des méthodes de travail en équipe, de l'esprit d'équipe et du management positif. A ce titre, tel que l'affirme un manager de cette entreprise, à l'occasion d'une entrevue qu'il nous a accordé, « *Dans ces formations, il y a une vraie volonté d'imager les valeurs de l'entreprise à travers les discours donnés par la direction et l'accent est mis sur une certaine proximité entre tous les niveaux du management de l'entreprise... tout le monde se tutoie !* ». Il affirme également que même dans leur quotidien, l'institution leur accorde une certaine confiance et liberté de travail. Il donne l'exemple d'une collaboratrice qui a dû suivre son mari dans une autre région et à qui on a accordé le télétravail afin qu'elle puisse garder son emploi. Selon lui, toutes ces actions en faveur du bien-être au travail ont un impact positif sur l'image de l'entreprise et fidélisent davantage les collaborateurs qui ainsi prennent plaisir à aller travailler.

À travers ces différents exemples, on peut noter que le management par le bien-être contribue inexorablement au bien-être de l'ensemble de l'organisation, autant les salariés que l'entreprise. Ce constat va dans le sens des affirmations de Dagenais-Desmarais et *al.* (2006) qui indique que le bien-être est un vecteur indéniable de l'efficacité organisationnelle. Selon ces auteurs, ce n'est qu'aujourd'hui que les entreprises ont pris conscience de l'importance d'un management davantage axé sur le bien-être de leurs collaborateurs à défaut de la seule prévention de leur souffrance. De la sorte, l'organisation s'inscrit dans un management positif, responsable et propice à un rapport « gagnant-gagnant » entre toutes les parties-prenantes.

¹ Baromètre établi par l'institut Great Place to Work®.

² http://www.huffingtonpost.fr/2014/03/19/great-place-to-work-meilleure-entreprise-travailler-2014-davidson_n_4991719.html

³ <http://www.mars.com/france/fr/press-center/press-list/news-releases.aspx?SiteId=71&Id=3989>

Cependant, au-delà des exemples susmentionnés et du discours officiel de certaines organisations, le nombre d'entreprises qui s'intéressent de manière concrète au bien-être au travail demeure relativement limité. D'ailleurs, les résultats du baromètre IPSOS de 2012 sur « le bien-être et la motivation des salariés en Europe » corroborent ce constat. Ils indiquent que les salariés français ont un sentiment de bien-être au travail (BET) assez faible et que plus de la moitié d'entre eux estiment que leur entreprise ne s'en soucie pas assez. En effet, selon ce baromètre, seulement 33 % des salariés français estiment être « souvent » heureux au travail alors que 53 % d'entre eux se disent l'être seulement « de temps en temps ». D'ailleurs, 26 % des répondants attribuent ce sentiment au manque de reconnaissance de l'entreprise et 17 % d'entre eux l'attribuent aux pratiques managériales. Ce baromètre révèle en outre, que 57 % des salariés interrogés estiment que les actions mises en œuvre par leurs entreprises dans le domaine du bien-être au travail demeurent insuffisantes.

Cet état de fait s'explique en partie par la difficulté à définir de manière précise le concept de bien-être au travail et à cerner ses contours. Tant qu'il n'y a pas de consensus autour du concept de bien-être au travail, on ne peut l'étudier, l'évaluer et proposer des actions concrètes pour le favoriser. Ce constat est valable aussi pour les indicateurs de mesure du bien-être au travail proposés par les cabinets de conseil spécialisés sur la question. L'analyse de ces indicateurs révèle une pléthore d'indicateurs du bien-être au travail et autant de grilles de mesure du bien-être au travail que de cabinets spécialisés dans la question.

Par ailleurs, outre les chercheurs et les cabinets de conseils, des organismes publics comme l'ANACT¹ et l'OCDE² s'intéressent au bien-être au travail. Ainsi, L'ANACT publie régulièrement des enquêtes sur les conditions de travail, les risques psychosociaux, le climat social et la qualité de vie au travail. Elle ne propose toutefois aucune mesure directe du bien-être au travail. Celui-ci est appréhendé principalement à travers la notion de la qualité de vie au travail.

L'OCDE, quant à elle, s'intéresse au bien-être au sens macroéconomique du terme. Elle a réalisé notamment en 2013 un rapport sur les aspects les plus importants du bien-être et la vie des individus. Ce rapport dresse un tableau complet du bien-être dans les pays de l'OCDE et dans d'autres grandes économies, ceci, « *en observant les*

¹ L'agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

² L'organisation de Coopération et de Développement Économiques

conditions de vie matérielle et la qualité de vie des personnes à travers la population »¹. Ainsi, à l'image de l'ANACT, l'OCDE assimile aussi le bien-être au travail à la qualité de vie de travail. Or, comme l'a souligné Dagenais-Desmarais (2006), le bien-être au travail et la qualité de vie au travail, bien que se retrouvant sur certains aspects, demeurent des construits bien différents.

Ces différents constats nous amènent à évoquer l'intérêt d'une définition du bien-être propre au contexte du travail. Une définition qui tienne compte des différentes dimensions qui le constituent et qui permette de le différencier de concepts proches ou partageant un certain sens. En outre, ce travail conceptuel doit être complété par une proposition d'une mesure du bien-être au travail. Une mesure qui tienne compte de la conception proposée du bien-être au travail et qui permette une évaluation fiable et valide de ses dimensions. A ce titre, la littérature revue relève deux échelles de mesure spécifiques au bien-être au travail. La première mesure est proposée par Dagenais-Desmarais en 2010 : l'indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT), outil de mesure validé dans le contexte canadien. En 2013, Biétry et Creusier proposent quant à eux une échelle de mesure positive de bien-être au travail (EPBET), validée dans le contexte français. Ces derniers se sont basés sur le paradigme de Churchill (1979) pour construire leur échelle. Ce paradigme a connu un tel succès qu'il est devenu « *une norme de certification des qualités psychométriques des mesures* » (Evrard, Pras et Roux, 2009). Toutefois, « *dans une logique de cycle de vie des paradigmes scientifiques* » (Evrard, Pras et Roux, 2009), il a subi de nombreuses critiques notamment sur l'accent mis, de manière systématique, « *sur la fiabilité au détriment de la validité, et en particulier, le souci de maximiser la valeur du coefficient alpha de Cronbach* » (Evrard, Pras et Roux, 2009).

Dans notre travail de recherche, nous avons choisi d'opter pour la procédure C-OAR-SE (Rossiter, 2002). Celle-ci se veut être une extension et une alternative au paradigme de Churchill (1979). Rossiter (2002) propose, à travers sa démarche, une revalorisation du chercheur qui s'intéresse davantage à la définition du construit. Il nous est apparu alors pertinent d'opter pour cette procédure étant donné le manque de consensus autour de la définition du bien-être au travail.

¹ <http://www.oecd.org/fr/statistiques/comment-va-la-vie-23089695.htm>

À travers ces différents constats, la problématique générale de notre recherche doctorale se propose donc de participer au développement du concept de bien-être au travail et de concevoir un outil de mesure dudit concept.

De manière plus précise, cette recherche se propose d'essayer d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les représentations du bien-être au travail des salariés français ?
- Quelles sont les dimensions qui composent le construit de bien-être au travail ?
- Quel outil pour la mesure du bien-être au travail ?

Pour mener à bien cette étude, nous avons adoptée l'approche positiviste comme posture épistémologique. Cette approche « *se revendique un positionnement réaliste {...} dès lors, la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs* » (Thiétart et al., 2003). En effet, ce paradigme permettrait d'établir des connaissances admises comme étant la réalité. Ceci à partir d'une réalité objective et indépendante de l'observateur. La position du chercheur devrait impérativement être neutre et « objective » vis-à-vis de ses données. Cette attitude lui assurerait le reflet de la réalité avec les connaissances produites.

Afin de répondre à nos deux premières interrogations, nous avons opté pour une démarche inductive et déductive.

La première démarche **inductive** vise « *à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques* » (Gavard-Perret, 2008). Celle-ci a été réalisée lors de notre étude exploratoire dont l'objet était d'identifier les dimensions du bien-être au travail pour les formuler en hypothèses de recherche. Pour ce faire nous avons mené des entretiens semi-directifs individuels et collectifs. À l'issue de cette analyse, nous avons identifié les dimensions et les items correspondants. C'est à partir de ces éléments que nous avons construit notre échelle de mesure du bien-être au travail. Cependant, étant la complexité du concept et l'enjeu de bien identifier les dimensions

dudit concept, nous avons intégré une nouvelle étape, qui est à notre connaissance, inédite en sciences de gestion : **le tri de cartes** ou *card-sorting*. Cette étape, issue des systèmes d'informations, est une méthode d'investigation des catégories mentales au service de l'architecture de l'information (Fastrez et *al.*, 2009). Elle permet de comprendre les « modèles mentaux » des utilisateurs et de saisir la façon dont les utilisateurs regrouperaient les différents contenus pour exécuter des tâches communes (Hannah, 2005 ; Spencer, 2009). Dans notre recherche, l'intérêt de cette méthode est de nous assurer que les représentations du construit présentent une certaine cohérence, du point de vue des personnes interrogées, et que les items, censés les mesurer, partagent effectivement un sens commun inhérent au même construit.

Par la suite, nous avons opté pour une démarche **déductive** « *plus qualifiée d'hypothético-déductive* » où « *il s'agit de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développés préalablement* » (Gavard-Perret, 2008). Cette démarche correspond à notre étude quantitative qui a visé à tester les hypothèses de recherche issues de la phase exploratoire.

Ces dites démarches nous permettront de répondre à notre problématique générale qui est de participer à la fois au développement du concept, à travers l'étude exploratoire, et de proposer une échelle de mesure du bien-être au travail valide, à travers l'étude quantitative.

Les contributions de cette thèse sont de trois types :

- Une contribution théorique : l'étude exploratoire nous permet de proposer un modèle conceptuel du bien-être au travail à six dimensions ;
- Une contribution méthodologique : outre l'utilisation de la procédure C-OAR-SE (Rossiter, 2002), nous avons intégré une nouvelle étape, à notre connaissance, dans la construction d'une échelle de mesure : le tri de cartes ;
- Une contribution managériale : une échelle de mesure du bien-être au travail valide qui permettra aux entreprises de mesurer fidèlement le niveau de sentiment de bien-être des collaborateurs. Elle permettra d'agir directement sur les sources de bien-être en proposant des actions ciblés et adéquats en faveur du bien-être au travail. De plus, la mise à disposition des entreprises

d'un outil spécifique au bien-être au travail pourrait contribuer au développement de la fonction « Bien-être au Travail ».

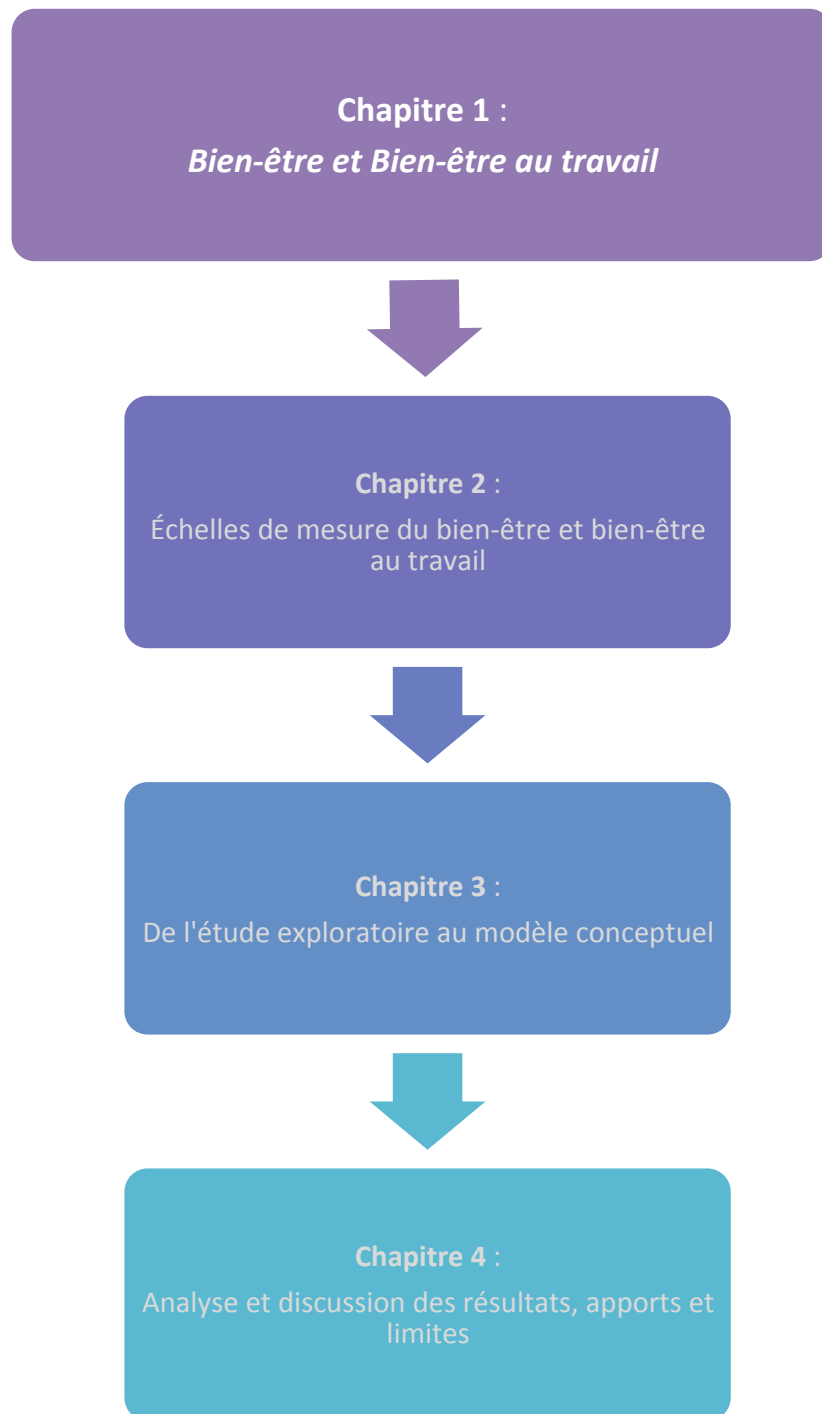
Pour présenter cette recherche, nous avons organisé notre travail en quatre chapitres.

Le premier chapitre propose une revue de la littérature du bien-être puis du bien-être au travail, de ses antécédents et de ses conséquences. Le principal objectif de ce chapitre est d'avoir une vision plus claire de ce concept complexe et de mettre en lumière l'intérêt de s'y intéresser.

Le second chapitre recense les outils de mesure de bien-être proposés par les cabinets de conseil privés et par la recherche académique. Ce chapitre permettra de mettre en évidence le manque d'outils de mesure du bien-être au travail.

Le troisième chapitre présente la méthodologie adoptée ainsi que l'étude exploratoire effectuée au préalable de la construction et de la validation de l'échelle de mesure du bien-être au travail.

Enfin, le quatrième chapitre expose les résultats des phases exploratoire et confirmatoire de l'analyse. Il présente également la discussion des résultats – apports, limites et voies de recherches – qui a pour but d'apporter des éléments supplémentaires afin de favoriser la réflexion sur le bien-être au travail. Pour finir, nous présenterons les implications managériales qui en découlent.



Chapitre 1. Bien-être et Bien-être au travail

Introduction	28
1.1)Le concept de bien-être général.....	30
1.1.1) Les fondements historiques	30
1.1.2) Les fondements psychologiques du bien-être.....	31
1.1.2.1) Théorie psychologique des émotions	31
1.1.2.2) Approche humaniste	31
1.1.2.3) La psychologie positive	32
1.1.2.4) Psychologie de la santé	33
1.1.2.5) La Psychologie de la santé au travail	36
1.2) Que représente le bien-être aujourd'hui ?	36
1.2.1) L'approche hédonique	37
1.2.2) L'approche eudémonique.....	38
1.2.3) Définition du bien-être psychologique	40
1.2.4) Autres appellations du bien-être.....	41
1.2.5) Les concepts liés	44
1.2.5.1) La satisfaction dans la vie	45
1.2.5.2) La qualité de vie	45
1.2.5.3) Le bonheur.....	46
1.2.6) Les modèles conceptuels du bien-être :	47
1.2.6.1) Le bien-être subjectif ou hédonique :	47
1.2.6.2) Le bien-être psychologique ou eudémonique :	48
1.3) Le bien-être au travail.....	52
1.3.1) Les modèles du bien-être au travail.....	54
1.3.1.1) Le modèle de Cotton et Hart (2003).....	54
1.3.1.2) Le modèle de Warr (1990)	54
1.3.1.3) Le modèle de Daniels (2000).....	56
1.3.1.4) Le modèle de Danna et Griffin (1999).....	57
1.3.1.5) Le modèle de Robert (2007)	59
1.3.1.6) Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010).....	63
1.3.2) Les concepts connexes.....	68
1.3.2.1) La santé au travail	69
1.3.2.2) La qualité de vie au travail.....	70
1.3.2.3) La satisfaction au travail.....	73

1.4) Antécédents et conséquences du bien-être au travail	76
1.4.1) Les antécédents du bien-être au travail :.....	76
1.4.1.1) Les antécédents individuels :	77
1.4.1.2) Les antécédents organisationnels :	80
1.4.2) Les conséquences du bien-être au travail	82
1.4.2.1) Les conséquences du bien-être sur la performance individuelle	82
1.4.2.2) Les conséquences organisationnelles.....	84
 Conclusion.....	 86

Introduction

Selon le Larousse, le bien-être signifie un « *état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit*¹ ».

Le « bien-être » est en passe de devenir incontournable. En effet, ressentir cet état séduit de plus en plus. Aussi, on assiste aujourd'hui, à des changements de style de vie afin d'atteindre cet idéal.

D'un point de vue académique, le concept de bonheur a suscité l'intérêt des philosophes depuis l'époque de la Grèce antique où deux approches fondamentales, l'hédonisme et l'eudémonie, se sont particulièrement intéressées au bonheur. Cette époque représente le point de départ de l'étymologie et de l'évolution du sens du concept de bien-être.

L'intérêt managérial pour le concept de bien-être au travail, quant à lui, est plus récent et date des années 1930 où certains dirigeants d'entreprises mettaient déjà l'accent sur le lien entre bien-être au travail et performance. En revanche, l'intérêt du chercheur pour cette notion a réellement pris forme à partir des années 90 (par ex. Warr, 1990 ; Danna et Griffin, 1999 ; Daniels, 2000). Toutefois, contrairement au concept de bien-être général, la littérature sur le bien-être au travail n'est pas très étoffée (Kiziah, 2003). Certains chercheurs considéraient le sentiment de bien-être au travail comme utopique et lui préféraient l'étude de la qualité de vie au travail ou de la satisfaction au travail. Aussi, la difficulté de conceptualiser le bien-être au travail rend son opérationnalisation quelque peu difficile. En effet, les chercheurs abordent ledit concept de manière différente. Certains estiment que le bien-être au travail est rattaché au concept de bien-être général (Diener, 1994). D'autres, en revanche, soutiennent que celui-ci doit être considéré comme une sphère à part entière et traité comme un construit propre et distinct du bien-être général (Massé et *al.*, 1998 ; Dagenais-Desmarais, 2008).

À l'heure actuelle, il n'existe **pas de consensus autour de la définition du bien-être au travail**. La seule certitude, que les chercheurs partagent, réside dans la difficulté de définir le concept. En effet, selon eux, le bien-être au travail est un concept multidimensionnel et est considéré comme étant subjectif et personnel.

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-être/9159?q=bien-être#9082>

Ce chapitre propose d'apprécier dans un premier temps les fondements historiques et les différentes approches du bien-être général. Ce travail permettra de comprendre l'étymologie du terme ainsi que son évolution de sens.

Dans un second temps, nous aborderons les différentes conceptualisations du bien-être au travail et mettrons en exergue les difficultés de consensus autour de sa définition. Enfin, dans un troisième temps, nous recenserons les antécédents et les conséquences du concept évoqués dans la littérature.

Chapitre 1. Bien-être et Bien-être au travail

1.1) Le concept de bien-être général

Les premières réflexions sur le bien-être datent de la Grèce antique. Le concept a subi de multiples influences au gré de nombreuses disciplines notamment la philosophie et la psychologie.

Il convient alors de revenir sur les fondements historiques du concept du bien-être afin de mieux saisir son étymologie et les évolutions du sens.

1.1.1) Les fondements historiques

Les philosophes de l'époque de la Grèce antique se sont particulièrement intéressés au bonheur et à son rôle dans la vie de chacun. La littérature révèle que le concept de bonheur s'inscrit dans deux principales perspectives : eudémonique et hédonique. Selon l'approche eudémonique d'Aristote, le bonheur « *est un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre* » (McMahon, 2006). Cette approche représente **la volonté de se réaliser et de vouloir atteindre son plein potentiel**. En ce sens, il correspond à la signification du mot grec « *eudémonia* » (Kraut, 1979). Le « bonheur », l'« épanouissement » ou même le « bien-être » traduirait donc à notre époque l'« eudémonia ».

L'« hédonisme » constitue la seconde approche du bonheur. Promue par Épicure, Aristippe de Cyrène et Platon (White, 2006), cette approche définit le bonheur comme **une recherche de plaisir et de satisfaction des désirs**. Le bonheur se résume par l'obtention de ce que l'on veut et aux émotions positives qu'elles procurent à l'individu (Kraut, 1979). Dans notre société contemporaine, la notion du bonheur est grandement assimilée à la perspective hédonique (Waterman, 1993 ; White, 2006).

Outre ces deux approches, le bien-être a également été influencé par la psychologie dans le courant du XIX^{ème} siècle. À travers ses quatre grands champs – les théories psychologiques des émotions, l'approche humaniste, la psychologie positive et la

psychologie de la santé – la psychologie a conditionné les conceptualisations modernes du bien-être psychologique.

1.1.2) Les fondements psychologiques du bien-être

Les différentes réflexions sur le bonheur de la Grèce antique ont eu une large influence sur la psychologie. La revue de la littérature révèle que quatre grands thèmes de cette discipline scientifique fondent les conceptions contemporaines du bien-être psychologique.

1.1.2.1) *Théorie psychologique des émotions*

La théorie psychologique des émotions a été initiée par les chercheurs à partir de la fin du XIX^{ème} siècle. Toutefois, ce n'est que dans les années 80 qu'apparaît la modélisation des émotions qui a eu une influence considérable dans l'étude du bien-être psychologique (Ekman, 1982 ; Watson & Tellegen, 1985 ; Watson, Clark & Kellegen, 1988). En effet, cette théorie suppose que le bien-être psychologique n'est en réalité qu'une somme d'émotions positives et négatives (Watson & Tellegen, 1985).

1.1.2.2) *Approche humaniste*

Née dans les années 40 (VandenBos, 2007) d'une opposition entre la psychanalyse, considérée comme trop pessimiste (déterminisme du milieu et déterminisme du subconscient), et le béhaviorisme, jugé comme trop mécanique, la psychologie humaniste reconnaît **le caractère unique de l'individu** et suppose **une capacité d'autodétermination**. Influencé par l'approche eudémonique, le courant humaniste considère que l'individu a une capacité à se développer selon ses choix personnels et à se réajuster en fonction du regard de son vécu¹. La théorie des besoins de Maslow (1943) fait partie des travaux ayant le plus influencé ce courant et l'étude actuelle du bien-être psychologique. Cette théorie met en premier plan l'estime de soi, l'affiliation sociale et l'actualisation de soi par rapport aux besoins

¹ <http://www.uqac.ca/pminier/act1/human.htm>

physiologiques. Cependant, les travaux de Maslow portent davantage sur les besoins que sur le bien-être psychologique.

On peut noter également l'influence de Carl Rogers qui met en avant la notion de développement personnel, de réalisation de soi et de liberté. Il considère que l'individu doit prendre la responsabilité de son existence afin d'assurer son développement personnel. Ces thèmes sont abordés dans l'étude du bien-être psychologique.

1.1.2.3) La psychologie positive

Selon Gable & Haidt (2005), la psychologie positive est « *l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions* ». Issue du courant humaniste, la psychologie positive est créée en 1998 par Seligman, alors président de l'American Psychological Association (APA). Contrairement à l'approche humaniste, qui s'est concentrée essentiellement sur les approches thérapeutiques, la psychologie positive s'intéresse **aux aspects positifs de l'expérience subjective et du fonctionnement humain** (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). En d'autres termes, la psychologie positive met l'accent sur l'étude des émotions positives, des traits de caractère positifs et des institutions positives permettant d'y accéder (Seligman, et al., 2005). Avant l'émergence de cette discipline, la psychologie traditionnelle concentrait davantage ses efforts sur les difficultés et les problèmes rencontrés de manière générale. Autrement dit, le courant de la psychologie positive s'éloigne totalement du courant « *pathologiste* » et se veut être un « *art de vivre avec soi-même et avec les autres* », sans être dans l'idéalisme (Lecomte, 2009). Elle s'intéresse autant aux atouts qu'aux faiblesses humains. Elle se préoccupe davantage de développer les forces que de réparer les dégâts. Enfin, elle s'intéresse aux aspects les plus agréables de la vie, et se préoccupe de rendre la vie des individus plus satisfaisante¹ (Seligman, 2004).

La psychologie positive met en avant le fait que l'on peut évaluer différentes formes de bonheur. Ce courant étudie le bonheur, ses causes, ses conséquences et son évaluation. Il fait du concept de bonheur et du bien-être les thèmes principaux de ce courant.

¹ http://www.ted.com/talks/lang/fr/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html

Selon Seligman (2004), le bonheur peut être décomposé en trois éléments, trois vies, mesurables et distincts. D'après l'auteur, ces trois vies ont chacune pour origine des facteurs différents :

- *The Pleasant Life* correspond à une vie où on ressent autant d'émotions positives que possible, avec une certaine capacité à amplifier ;
- *The Good Life* ou Engagement : l'individu est engagé dans son travail, sa famille, ses amours, ses loisirs et le temps n'existe plus. Selon la théorie du Flow (Csikszentmihalyi, 1990), lorsqu'un individu se concentre, celui-ci ne ressent plus rien, ne sent plus le temps passer ;
- *The Meaningful life* est la forme de vie de joie qui est traditionnellement vue comme la plus vulnérable. Trouver du sens consiste d'une façon très similaire à la concentration totale, c'est-à-dire identifier les points forts et les mettre au service de quelque chose qui dépasse et transcende l'individu.

1.1.2.4) Psychologie de la santé

La psychologie de la santé est une discipline relativement récente qui s'est développée aux États-Unis dans les années 80. Elle a pour but d'étudier les facteurs psychologiques, sociaux et émotionnels intervenant dans les comportements de santé et pouvant avoir un rôle dans le déclenchement et l'évolution de la maladie. La psychologie de la santé propose une nouvelle compréhension de la santé et de la maladie. L'évolution de cette discipline est telle qu'elle est passée d'un paradigme de traitement de la maladie à **un traitement d'amélioration de la santé en passant par un paradigme de prévention de la maladie** (Maddux, 2002). En effet, la santé psychologique, appelée aussi santé mentale, est habituellement un thème de recherche psychiatrique. Elle fût un temps défini comme une absence de symptômes négatifs ou de maladie (Keyes, 2003 ; 2005). La complexité du concept de santé mentale est telle qu'il a fallu plusieurs décennies pour arriver enfin à une définition et à une conceptualisation de ce construit. L'une des plus remarquables avancées sur le sujet fut les travaux de Keyes (2006) qui proposent une définition loin de celles admises jusque-là. Selon l'auteur, la santé mentale est juste une absence de maladie. Cela dit, il est également admis que le concept est un construit multidimensionnel (Achille, 2003) prenant en considération à la fois l'absence de manifestations

négligées et la présence de manifestations positives (Achille, 2003 ; Berkman, 1971 ; Dejours, 1995 ; Jahoda, 1958 ; Keyes ; 2005 ; Keyes, 2006 ; Massé et *al.*, 2006 ; Organisation Mondiale de la Santé, 1948). Les manifestations négatives sont identifiées comme de la détresse psychologique, et les manifestations positives comme du bien-être psychologique (Forest, 2005 ; Keyes, 2006 ; Massé et *al.*, 1998, Veit & Ware, 1983). D'autres auteurs (Diener, 1984 ; Ryff, 1989 ; Waterman, 1993 ; Ryff & Keyes, 1995) soutiennent en outre que la santé mentale devrait être définie comme étant un état de bien-être, et pas seulement comme une absence de maladie. La revue de littérature nous montre que la détresse psychologique a fait l'objet de diverses recherches exhaustives, alors que le bien-être psychologique demeure à l'heure actuelle une facette de la santé mentale encore incomprise (Dagenais-Desmarais, 2008).

Selon l'approche de bien-être de Keyes (2002 ; 2005 ; 2007), la santé mentale « comporte deux grandes composantes : le bien-être (présences d'émotions positives et absence ou faible présence d'émotions négatives) et le fonctionnement psychosocial positif (acceptation de soi, relations positives avec autrui, croissance personnelle, sens à la vie, sentiment de compétence personnelle, autonomie) » (Lecomte, 2013). Ces critères correspondent à la classification du *Diagnostic Statistical Manual* (DSM). Afin de pouvoir diagnostiquer la santé mentale, il faut que l'individu présente les symptômes suivants :

- Symptômes d'hédonia ou sentiments positifs dans sa vie (en opposition à l'ahédonia) ;
- Symptômes d'un fonctionnement psychologique positif dans la vie (en opposition à la détérioration psychologique).

Un individu présentant ces deux caractéristiques est considéré comme *flourishing* (florissant). À l'inverse, en cas d'absence de ces deux critères, sans pour autant la présence de symptômes de maladies mentales, l'individu est considéré comme *languishing* (languissant), l'état intermédiaire étant la santé mentale positive modérée (Page & Vella-Brodrick, 2009).

Selon (Barry, 2009), la santé mentale positive est définie comme « *un état de performance réussie de fonction mentale s'exprimant par des activités productives, des relations enrichissantes avec les autres et la capacité de s'adapter au changement et au stress* ».

Cette définition constitue le socle des interventions et de la recherche en termes de promotion de la santé mentale.

La particularité du modèle de Keyes (2006) réside dans la proposition d'une mesure différente entre la santé mentale et la maladie mentale tout en gardant une certaine corrélation des dimensions.

Le tableau ci-dessous récapitule les facteurs et les 13 dimensions liés à la santé mentale florissante.

Hedonia <i>Bien-être émotionnel</i>	Affectif positif : intéressé par la vie, de bonne humeur, heureux, plein de vie. Qualité de vie déclarée : plutôt satisfait ou très satisfait de sa vie ou de certains domaines dans sa vie.
Fonctionnement psychologique positif <i>Bien-être psychologique</i>	Acceptation de soi : conserve une attitude positive envers soi-même et accepte la plupart des aspects de sa personnalité. Croissance personnelle : reconnaît son propre potentiel et la possibilité de se développer ; démontre de l'ouverture à de nouvelles expériences. Sens de la vie : donne une direction et un sens à sa vie. Maîtrise de l'environnement : exerce sa capacité à gérer et organiser son environnement pour satisfaire ses besoins personnels. Autonomie : fait preuve d'autodétermination en ayant ses propres standards ; peut résister aux pressions sociales. Relation positive avec les autres : a des relations chaleureuses, satisfaisantes et confiantes ; démontre de l'empathie et est capable d'intimité.
Fonctionnement social positif <i>Bien-être social</i>	Acceptation sociale : garde une attitude positive envers les autres ; reconnaît et accepte les différences chez les autres. Actualisation sociale : croit que les gens, les groupes sociaux et la société ont du potentiel et peuvent évoluer ou se développer positivement. Contribution sociale : voit sa vie comme étant utile à la société et ses activités comme étant appréciées par la société et les autres. Cohérence sociale : s'intéresse à la société et à la vie sociale ; trouve que le monde dans lequel il vit est intelligible, prévisible et signifiant. Intégration sociale : a un sentiment d'appartenance à la communauté ; se sent soutenu par les gens et la communauté.

Tableau 1.1 : Facteurs et les 13 dimensions liées à la santé mentale florissante (Provencher & Keyes, 2010).

La psychologie de la santé apporte un éclairage et une compréhension considérable de la santé et de la maladie, en prenant en compte l'importance spécifique des facteurs psychologiques dans le bien-être physique comme dans le bien-être psychologique.

1.1.2.5) La Psychologie de la santé au travail

Rattachée à la psychologie de la santé, la psychologie de la santé au travail a émergé dans les années 90 (Adkins, 1999). Cette discipline a un lien étroit avec la psychologie de la santé et la psychologie positive. Elle s'intéresse particulièrement **aux facteurs psychologiques qui contribuent à la santé et au bien-être au travail** (Spector, *Industrial and Organizational Behavior*, 2008). Traditionnellement consacré à l'intervention, ce champ d'étude, comme la psychologie de la santé, a évolué vers une prévention des lésions physiques et psychologiques dues au travail, le stress au travail étant maintenant un de ses thèmes fondateurs (Adkins, 1999). La psychologie de la santé au travail tient compte également des nouvelles réalités organisationnelles. Elle vise à protéger la santé des travailleurs et favoriser leur bien-être. Ce champ d'étude vise à « *l'application de la psychologie en vue d'améliorer la qualité de vie au travail, de protéger et de promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs* »¹. La particularité de cette discipline scientifique réside dans le fait qu'elle ne s'intéresse pas aux facteurs de risque au niveau individuel, mais davantage à la compréhension de l'influence des conditions environnementales professionnelles sur la santé et la sécurité des travailleurs. Étroitement liée au monde du travail, la psychologie de la santé au travail a vu son potentiel se renforcer grâce aux profondes transformations du travail dans les entreprises durant les vingt dernières années (Sauter & Hurrell, 1999 ; De Zanet & Vandenberghe, 2005). En ce qui concerne la conceptualisation de la santé au travail, il n'existe pas, à l'heure actuelle, une définition claire de la santé au travail. Seul, le modèle bidimensionnel de la santé psychologique, avec ses symptômes positifs et négatifs, paraît adapté (Achille, 2003).

1.2) Que représente le bien-être aujourd'hui ?

Bien que de prime abord, définir le bien-être semblait être une tâche facile, nous constatons que l'exercice est en réalité bien plus complexe. En effet, selon l'usage dans lequel il est abordé, le bien-être arbore plusieurs facettes.

¹ <http://www.cdc.gc>

1.2.1) L'approche hédonique

Les récentes études du bien-être selon l'approche hédonique ont commencé dans les années 50, dans le cadre de travaux sur la mesure de la qualité de vie de manière objective (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). Dans les années 80, le terme « bien-être subjectif » était facilement remplacé par le terme « bonheur » qui s'est par la suite généralisé, notamment grâce à Diener (Deci & Ryan, 2008). Selon cette approche, le bien-être est décrit comme **le plaisir, la satisfaction et/ou le bonheur subjectif**, où la recherche de ce dernier serait le moteur de chaque individu. Les partisans de cette approche considèrent ainsi que le bien-être est caractérisé par la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives, et de la satisfaction dans la vie (Diener, 1984 ; Diener, Lucas & Oishi, 2002 ; Warr, 1990). Ces composantes sont plus ou moins indépendantes. En effet, la présence d'affects positifs n'indique pas une absence d'affects négatifs et vice-versa. De plus, avoir une satisfaction par rapport à sa vie ne signifie pas automatiquement un équilibre des émotions. Enfin, Diener et d'autres psychologues hédonistes présument que ressentir un grand bien-être subjectif émane lorsque l'individu a atteint ses buts ; c'est ce qui provoque en lui un sentiment de satisfaction et de bonheur.

Certains auteurs ont une approche plus complexe du bien-être. Cowen (1994) suggère en effet que la recherche devrait davantage clarifier les composantes du bien-être, telles que comportementales, psychologiques et physiologiques. Le bien-être n'est pas seulement une absence de psychopathologie, mais **le résultat d'un fonctionnement optimal issu de la présence de manifestations positives**. D'après l'auteur, le bien-être est accessible à tous. Il comporte des éléments variés : manger, dormir, avoir des relations interpersonnelles, avoir un certain contrôle de sa vie, avoir une existence satisfaisante ainsi qu'une bonne santé physique. En d'autres termes, le bien-être serait le résultat de différents processus, comme : créer de bonnes relations d'attachement ; acquérir des habiletés appropriées à son âge dans le domaine de la cognition, des relations interpersonnelles et de l'adaptation ; vivre dans des milieux qui favorisent le bien-être et le sentiment d'une certaine maîtrise sur sa vie (Cowen, 1994).

Enfin, les conceptualisations du bien-être et sa mesure ont été établis selon la tradition hédonique, que ce soit dans un contexte général ou de travail. L'hédonisme fait en effet référence au principe de recherche de plaisir et d'évitement de la douleur

et de la souffrance. Le bien-être hédonique est souvent étudié et mesuré en tant que bien-être subjectif, qui est une évaluation subjective générale de la vie. Il comprend trois dimensions : la satisfaction, les affects positifs et un faible niveau d'affects négatifs.

Il existe cependant quelques critiques à l'égard de cette approche, et notamment trois principales limites de cette approche :

- La pauvreté du cadre théorique pour expliquer le bien-être ;
- La négligence de certains aspects essentiels de l'être humain, comme l'aspect eudémonique ;
- La remise en cause de la distinction entre la composante affective et la composante cognitive du bien-être. Selon les tenants de cette approche, il est en effet difficile d'évaluer son propre niveau de satisfaction sans prendre en compte ses émotions, et vice-versa.

Selon la psychologie de la personnalité, le bien-être psychologique est défini comme étant l'acquisition de plaisir et de bonheur. Longtemps soutenue par les psychologues et les philosophes, cette définition n'a pourtant été adoptée que depuis peu par la psychologie hédoniste (Kahneman, Diener, & Schwartz, 1999).

1.2.2) L'approche eudémonique

Le bien-être eudémonique, aussi appelé bien-être psychologique, est apparu vers la fin des années 80. Le concept, tel que défini selon l'approche eudémonique, a été influencé par la psychologie et par la philosophie utilitaire (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002 ; Ryff & Singer, 2008). La vision dite eudémoniste du bien-être vient de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1968). Selon cet auteur, l'individu est actualisé lorsque celui-ci parvient à satisfaire ses besoins selon un ordre déterminé, partant des besoins physiologiques de bases aux besoins de s'accomplir. Le bien-être représente ainsi le sentiment d'engagement de l'individu dans les différents défis existentiels rencontrés au cours de sa vie et de son développement, et apparaît lorsque l'être humain donne un sens à sa vie. En d'autres termes, il est le niveau de plein fonctionnement de l'individu. D'après les partisans de cette approche, le bien-être psychologique est le fait d'être plus ou moins en accord avec son *daimon*,

son « vrai soi » ou plein potentiel. Cet état de bien-être ne peut être possible que si l'individu arrive à saisir les occasions de se développer et sentir qu'il est capable de relever ces défis.

Waterman (1993) définit cet état comme **la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal**, à la différence du bonheur dont le but ultime n'est pas forcément la réalisation de soi. Dans le même registre, Ryff et Singer (1998) partagent la même idée selon laquelle le concept du bien-être outrepassa les conceptions du bonheur et de l'hédonisme. Ces derniers, influencés par les théories de Rogers, Jung, Allport, Neugarten, Buhler, Erikson, Birren, Jahoda et Maslow (Ryff, 1989), indiquent que le bien-être psychologique comporte six dimensions :

- le contrôle de son environnement,
- les relations positives,
- l'autonomie,
- la croissance personnelle,
- l'acceptation de soi,
- le sens à la vie.

Aussi, ils ajoutent que le bonheur peut se manifester de manière occasionnelle comme conséquence secondaire de ces dimensions, sans pour autant être à l'origine du bien-être psychologique. Un instrument valide et largement utilisé a permis de mettre en exergue la constance de ces variables tout au long de la vie (Lecomte, 2009).

Cette approche suscite cependant quelques critiques de la part des hédonistes. La première correspond au fait de se baser sur l'appréciation d'expert quant à la définition d'une bonne existence humaine (Diener, Sapyta, & Suh, 1998) qui ne laisse aucune place à l'expression des individus sur le sujet. En d'autres termes, l'eudémonisme s'appuie uniquement sur la théorie quant à la conceptualisation du bien-être psychologique (Diener et *al.* 1998). La deuxième critique porte sur l'universalité des composantes eudémoniques de cette approche. Établies par des chercheurs occidentaux, elles ne peuvent faire l'unanimité, puisque les différentes dimensions évoluent selon les cultures et les événements de la vie (Diener et *al.* 1998). Enfin, la troisième correspond à la remise en question des caractéristiques du modèle eudémonique dominant de Ryff de cette approche. Cette dernière critique

soulignant l'importance d'intégrer d'autres thèmes de la conceptualisation du bien-être (Diener et *al.* 1998).

1.2.3) Définition du bien-être psychologique

Le bien-être fait référence de manière générale à l'état de santé et à la qualité de vie. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, « *la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Le sentiment de bien-être est personnel et subjectif. Toujours selon l'OMS (1994), la qualité de vie est définie comme « *la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement* ». Ainsi, le bien-être n'est pas déterminé par le niveau de vie d'une personne, comme la richesse matérielle. Toutefois, nous constatons que certains font la distinction entre les compréhensions objective et subjective du bien-être, où le bien-être subjectif serait le bonheur et le bien-être objectif un état en constante progression.

La littérature fait également état d'une définition complexe du bien-être à multiples facettes, avec les caractéristiques suivantes :

- Il est généralement considéré comme un trait stable à travers les domaines de vie (Diener, 1984 ; 1994) ;
- Ses composantes peuvent varier à travers différentes situations (Diener, 1994) ;
- Il serait plus ou moins lié à des domaines spécifiques (Diener, 1994) (Un tel constat peut porter à croire que le bien-être serait connexe et mal distinct au bien-être au travail) ;
- Dans un souci d'unification des connaissances, le bien-être est souvent considéré comme un construit multidimensionnel incluant à la fois les dimensions hédonique et eudémonique (Keyes, Lopez, 2002 ; Keyes, Magyar-Moe, 2003 ; Lent, 2004 ; Ryan, Deci, 2001). En effet, Diener – tenant de l'approche hédonique – considère que l'hédonisme et l'eudémonisme ne peuvent étudier seul, de manière correcte, le bien-être dans sa globalité. De son côté, Keyes (2002) recommande la complémentarité en évoquant des

compensations possibles entre les différentes conceptions selon les circonstances. Comme l'indique la figure 1.1, certaines études viennent appuyer ces recommandations. Elles mettent en avant que les dimensions hédoniques et eudémonique sont à la fois distinctes et inter-reliées (Keyes et al., 2002).

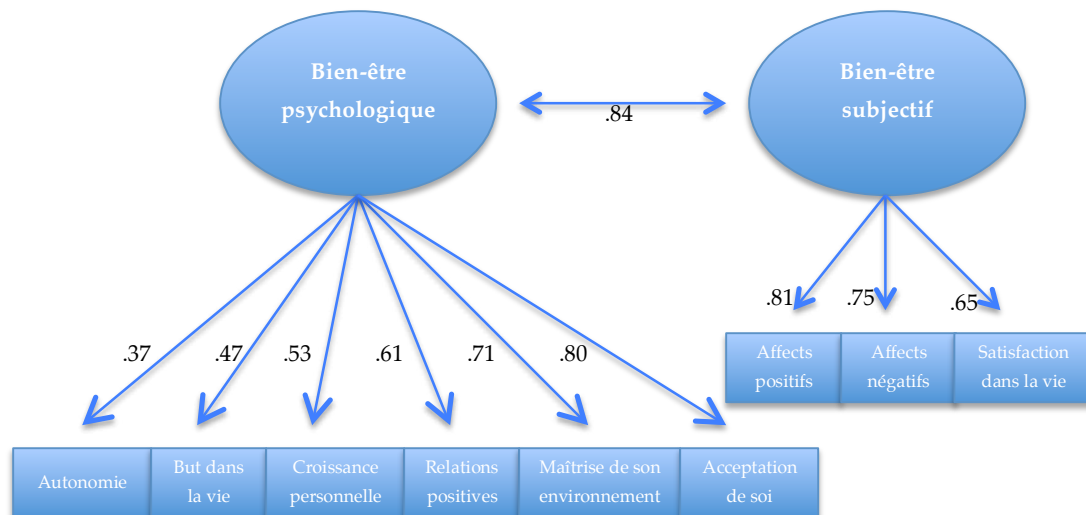


Figure 1.1 : Corrélation standardisée d'un modèle de bien-être unifié (inspiré de Keyes & Ryff, 2002).

1.2.4) Autres appellations du bien-être

Le bien-être est un concept difficile à définir. C'est la raison pour laquelle nous constatons que la littérature académique lui prête une multitude de définitions et de significations malgré l'engouement suscité par les chercheurs sur ce thème (Danna, Griffin, 1999). Cette disparité peut s'expliquer par la complexité du concept, de par son essence même qui est subjectif et parce que chaque individu a sa propre définition du bien-être.

À ce stade de la revue de la littérature, il convient de faire un petit état des lieux des différentes appellations du bien-être psychologique. Elles sont nombreuses et à la fois divergentes et convergentes :

- Le bien-être (Danna, Griffin, 1999) ;

- Le bien-être affectif (Daniels, 2000 ; Warr, 1990) ;
- Le bien-être émotionnel (Diener, Larsen, 1993) ;
- Le bien-être subjectif (Diener, 1984, 1994 ; Eid, Larsen, 2008 ; Keyes, Magyar-Moe, 2003) ;
- Le bien-être psychologique (Berkman, 1971 ; Massé et *al.* 1998 ; Ryff, Keyes, 1995).

Par ailleurs, il existe une autre forme de bien-être : le bien-être social proposé par Keyes (1998). En effet, selon l'auteur, le soi n'appartient pas uniquement à la sphère privée mais fait partie aussi de la sphère sociale. D'après lui, le bien-être social serait composé principalement de sentiments et de croyances développés par l'individu lui-même, de sa place et de son rôle au sein de la société. Autrement dit, le développement personnel d'un individu ne pourrait être abouti qu'à la condition qu'il fonctionne parfaitement dans la société (Jaotombo & Brasseur, 2013). Keyes (1998) propose une conceptualisation du bien-être social en cinq dimensions :

- L'intégration sociale,
- L'acceptation sociale,
- La contribution sociale,
- L'actualisation sociale,
- La cohérence sociale.

L'étude de ces différentes appellations ne permet pas clairement de les différencier. Cependant, certains de ces libellés parlent d'eux-mêmes. A leur lecture, nous pouvons aisément deviner leur appartenance à tel ou tel courant de recherche. Un même libellé peut exprimer deux choses différentes, selon qu'il soit utilisé pour représenter un bassin d'émotions positives ou négatives (Berkman, 1971), ou par un auteur voulant en donner un sens eudémonique (Ryff & Keyes, 1995).

À l'inverse, certaines appellations sont employées sans distinction théorique particulière. À titre d'exemple, le bien-être affectif (Warr, 1990 ; Daniels, 2000) (composé d'affects positifs et négatifs) est souvent employé à la place du bien-être subjectif (Diener, 2003 ; Page, 2005) (composé d'une dimension cognitive en plus des affects). De la même manière, le bien-être psychologique (Ryff, 1989, 1995 ; Dagenais-Desmarais, 2010) est souvent utilisé de manière interchangeable pour inclure à la fois les émotions – positives et négatives – et une conception davantage eudémonique.

1.2) Que représente le bien-être aujourd'hui ?

Le tableau suivant présente de manière sommaire les différentes conceptualisations du bien-être (adapté de Dagenais-Desmarais, 2010) :

Auteurs	Libellés du construit	Dimensions
Campbell, Converse et Rogers (1976)	Bien-être	Satisfaction dans la vie en général Affect général
Veit et Ware (1983)	Bien-être	Affect positif général Liens émotionnels
Andrews et McKennell (1980)	Bien-être global	Affect positif Affect négatif Cognition
Argyle (1987)	Bien-être perçu	Joie Détresse Qualité de vie Satisfaction dans la vie et dans les différents domaines
Berkman (1971)	Bien-être psychologique	Sentiments positifs Sentiments négatifs
Bradburn (1969)	Bien-être psychologique, Bonheur	Affect positif Affect négatif
Harris et Cameron (2005)	Bien-être psychologique	Estime de soi Satisfaction dans la vie Sentiment d'efficacité personnelle
Labelle et <i>al.</i> (2001)	Bien-être psychologique	Estime de soi Actualisation du potentiel Satisfaction de vivre Sens à la vie
Massé et <i>al.</i> (1998b)	Bien-être psychologique	Estime de soi Équilibre Engagement social Sociabilité Contrôle de soi et des événements Bonheur
Ryff et Keyes (1995)	Bien-être psychologique	Acceptation de soi Croissance personnelle But dans la vie Relations positives avec les autres Maîtrise de l'environnement Autonomie
Diener et <i>al.</i> (2002)	Bien-être subjectif	Satisfaction dans la vie Réalisation Émotions positives Émotions négatives
Keyes et Magyar-Moe (2003)	Bien-être subjectif	Bien-être émotionnel Satisfaction dans la vie Affects positifs Affects négatifs Fonctionnement positif Bien-être psychologique

Tableau 1.2 : Présentation des conceptualisations du bien-être psychologique répertoriées (adapté de Dagenais-Desmarais, 2010).

Auteurs	Libellés du construit	Dimensions
McGregor et Little (1998)	Bien-être subjectif	Sens Satisfaction dans les domaines de vie Dépression Stress Affect positif
Omodei et Wearing (1990)	Bien-être subjectif	Affect positif Affect négatif Satisfaction des besoins Implication
Keyes (1998)	Bien-être social	Intégration sociale Contribution sociale Cohérence sociale Actualisation sociale Acceptation sociale
Warr (1990)	Bien-être affectif	Déplaisir ⇔ Plaisir Anxiété ⇔ Contentement Dépression ⇔ Enthousiasme <i>* Au travail et en dehors du travail</i>

Tableau 1.3 : Présentation sommaire des conceptualisations du bien-être psychologique répertoriées (adapté de Dagenais-Desmarais (2010) (suite).

Cette pluralité d'appellations peut aussi s'expliquer par le fait que dans leur tentative de définition du bien-être, les auteurs s'appuient sur des bases théoriques non distinctes ou non expérimentées (Diener, 1994 ; Omodei & Wearing, 1990 ; Ryan & Deci, 2001). Et la complexité et la confusion entraînent, bien souvent, un frein à la constitution d'une base de connaissances unifiée et solide dans ce domaine. Pour palier à cette complexité, certains auteurs ont fait le choix de rester neutre et d'utiliser le terme général de bien-être (Danna & Griffin, 1999). À l'image de ces auteurs, nous utiliserons également la formulation neutre du bien-être dans notre travail de recherche.

1.2.5) Les concepts liés

A travers un examen approfondi de la littérature sur le thème du bien-être, comme récemment réalisé par Dagenais-Desmarais (2010), nous constatons qu'il existe différents termes proches du bien-être, mais conceptuellement distincts. En effet, la satisfaction dans la vie, la qualité de vie ou encore le bonheur sont, sans distinction particulière, souvent employés pour parler du bien-être (Voyer & Boyer, 2001). Il convient donc de les définir brièvement afin de les distinguer et d'éviter ainsi toute confusion possible.

1.2.5.1) La satisfaction dans la vie

Il existe de nombreuses confusions entre la satisfaction et le bien-être. La différence entre les deux concepts est difficile à établir. Au sein même de la littérature scientifique, les deux termes sont employés de manière interchangeable. La satisfaction et le bien-être sont pourtant bien distincts. Cependant, très peu d'études se sont intéressées à leur différence conceptuelle.

La principale caractéristique de la satisfaction est l'atteinte, pour un individu, d'une grande part de ses désirs et la réalisation de ses objectifs (**Stones & Kozma, 1980**). **L'atteinte des désirs va distinguer la satisfaction du bien-être.** En effet, si pour le premier elle est fondamentale, pour le second elle contribue au bien-être (**Diener, 1984**).

Si l'on s'en tient à Maslow ou à Herzberg, la satisfaction n'est pas possible puisqu'avant tout, il est impératif de combler ses besoins inférieurs ou ses facteurs d'hygiène. Dans le cadre du bien-être, aucune recherche n'a montré l'importance de ces besoins, ou facteurs, pour éprouver du bien-être.

Un individu peut facilement ressentir de la satisfaction sans pour autant avoir un sentiment de bien-être. C'est le cas notamment lorsqu'un salarié se voit attribuer une augmentation de salaire : il sera satisfait, mais ne ressentira pas nécessairement du bien-être (**Creusier, 2013**).

Enfin, Ryan et Deci (2001) mettent en évidence le lien entre la satisfaction et le bien-être. Selon les auteurs, les variations de la satisfaction peuvent prédire celles du bien-être.

1.2.5.2) La qualité de vie

Le concept de qualité de vie est complexe, car il se réfère aux différents aspects de la vie (Bowling, 1991). Il inclut à la fois le comportement des individus, leur capacité cognitive et leur sentiment de bien-être (Tartar & al., 1988).

Meeberg (1993) propose une conceptualisation aboutie de la qualité de vie. Selon l'auteur, ce concept serait composé de quatre attributs : (1) le sentiment de satisfaction envers sa vie, (2) la capacité mentale à évaluer sa vie comme étant satisfaisante, (3) la possession d'un état acceptable au niveau physique, mental, social

et émotionnel et (4) les conditions de vie favorables évaluées de manière objective par un tiers.

On constate un chevauchement entre le bien-être et la qualité de vie, dû au fait que le bien-être est une des composantes de la qualité de vie.

1.2.5.3) Le bonheur

À la différence du bien-être, le bonheur est un état transitoire qui est susceptible de changer à court terme (Bradburn, 1969). Il fait référence à la sphère des sentiments (Stones et Kozma, 1980), ce qui rend le concept très sensible aux différentes fluctuations et changements d'humeur. Il est davantage lié à la façon dont les *stimuli* sont vécus à un moment donné qu'à l'environnement (Brickman, Coates et Janoff-Bulmann, 1978).

Ainsi, les deux principales différences entre le bonheur et le bien-être sont d'une part le caractère transitoire du bonheur, qu'on ne retrouve pas dans le bien-être puisqu'il est stable – comme la qualité de vie – (Voyer et Boyer, 2001) et d'autre part la dépendance du bonheur à l'humeur contrairement au bien-être qui est un sentiment plus profond et donc peu influençable par l'humeur.

Proches mais distincts à l'image des deux autres concepts, le bonheur est caractérisé par un **sentiment changeant et éphémère**, alors que le bien-être est **plus durable et stable**.

Au final, l'examen des différents concepts proches du bien-être sont bien distincts, et ne font pas référence aux mêmes phénomènes. Bien que l'on relève une utilisation interchangeable de ces termes dans la littérature, on ne peut les considérer comme des concurrents.

Voyer & Boyer (2001) propose un classement de ces concepts selon l'évaluation du construit et ses aspects (figure 1.2). On constate que la qualité de vie serait plus générique que les autres concepts, et tiendrait compte de l'ensemble de ces derniers dans sa mesure. À l'inverse, le bonheur est plus spécifique, tout comme sa mesure. En outre, le bien-être (psychologique et subjectif), la satisfaction et le bonheur ne contiennent que des aspects positifs, alors que la santé mentale et le moral sont constitués d'aspects positifs et négatifs.

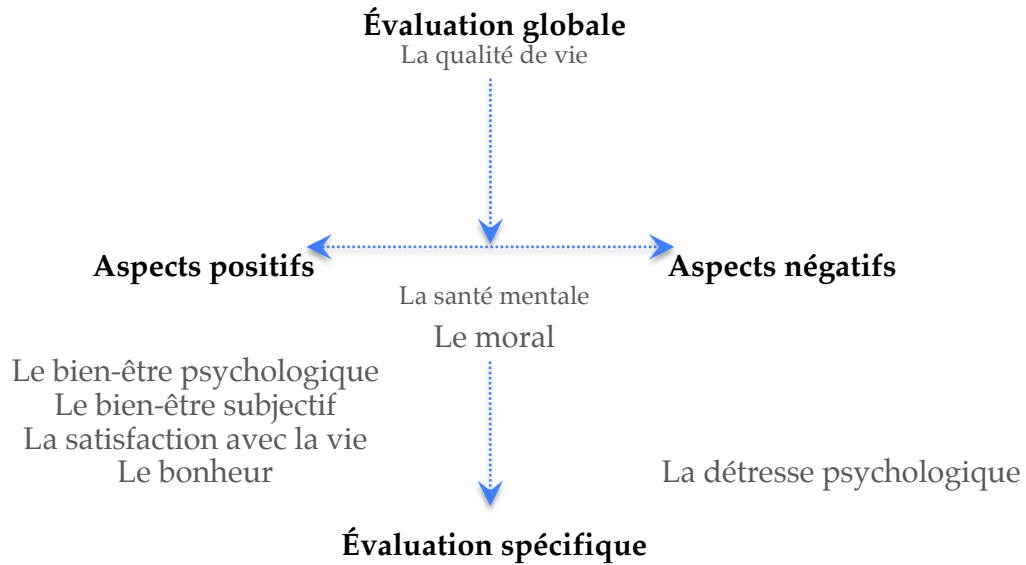


Figure 1.2 : Classement des construits sur l'état psychologique (inspiré de Voyer & Boyer, 2001).

Ainsi la satisfaction, la qualité de vie, le bonheur et le bien-être sont bel et bien distincts.

1.2.6) Les modèles conceptuels du bien-être :

L'analyse des 23 modèles conceptuels du bien-être psychologique relevés dans la revue de littérature, nous indique qu'il **n'existe pas de consensus quant aux dimensions du bien-être psychologique**. Il existe 42 appellations différentes ont été employées (Dagenais-Desmarais, 2006).

La revue de littérature nous indique qu'au cours de ces dernières années, la plupart des auteurs se sont appuyés sur les travaux de Diener et de Ryff pour leurs recherches sur le bien-être général. Le résultat de leurs recherches apporte au mieux des changements secondaires.

1.2.6.1) Le bien-être subjectif ou hédonique :

Il est coutume de conceptualiser le bien-être – en général ou au travail – selon l'approche hédonique (Waterman, 1993). Le bien-être hédonique ou subjectif est décrit comme la recherche de plaisir, l'évitement de la douleur et la souffrance (Kahneman et *al.*, 1999). Selon Diener (1984) définit le concept comme une

évaluation, cognitive et émotionnelle de sa propre vie. En d'autres termes, l'individu évalue la satisfaction envers sa vie en générale – partie cognitive – et sa réponse aux affects positifs et négatifs qu'il sera amené à avoir au cours de sa vie. Selon l'auteur, le bien-être subjectif est composé de trois dimensions : d'émotions plaisantes, d'un niveau d'émotions négatives faible et de la satisfaction envers sa vie (Diener, 1984 ; Diener et *al.*, 1985 ; Diener et *al.*, 1999). De plus, Diener et *al.*, (1999) indiquent que les émotions sont guidées par la cognition. Autrement dit, la façon d'interpréter son expérience déterminera les émotions ressenties (Ménard, J. & Brunet, 2012).

Les travaux de Diener s'inscrivent dans ceux de Bradburn (1969). Ce dernier a en effet démontré que les deux types d'affects étaient indépendants, l'un n'étant pas le contraire de l'autre. L'auteur est arrivé à ce constat grâce à une expérience qui a montré que la suppression d'un état négatif n'amenait pas l'individu à un état positif.

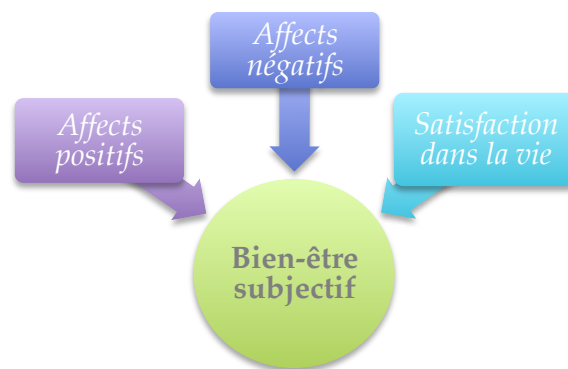


Figure 1.3 Les dimensions du bien-être selon Diener (adapté de Keyes & Ryff, 2002)

La définition et la conceptualisation du bien-être subjectif sont claires et bénéficie d'une mesure empirique stable (Bettencourt et *al.*, 2006). Néanmoins, elles négligent l'autre aspect essentiel du bien-être qui est l'eudémonisme.

1.2.6.2) Le bien-être psychologique ou eudémonique :

La pyramide des besoins de Maslow (1968) schématise la théorie selon laquelle l'individu se réalise uniquement s'il satisfait, dans l'ordre, ses besoins physiologiques, de sécurité, son besoin d'appartenance et d'estime de soi. Cette vision eudémonique du bien-être, commence à faire son apparition dans les écrits. Comme nous l'avons évoqué précédemment dans ce chapitre, l'eudémonisme

correspond au plein potentiel d'un individu, à sa façon de vivre en fonction de son *daimon* qui représente selon Waterman (1993) la vertu et l'excellence. La réalisation de celui-ci permet à l'individu d'atteindre un sentiment de bien-être élevé (Waterman, 1993). D'un point de vue taxonomique, les indicateurs du bien-être subjectifs sont différents des indicateurs du bien-être psychologique (Keyes et *al.*, 2002 ; Waterman, 1993). En effet selon Keyes et *al.* (2002), le bien-être psychologique se définit comme la perception de l'engagement d'un individu envers les défis existentiels de la vie. Ryan et Deci (2001) mettent l'accent sur le sens et la réalisation de soi et définissent le bien-être en termes de plein fonctionnement de l'individu. Ryff et ses collègues (Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995) se sont intéressés aux différentes dimensions du bien-être. En effet, le concept a longtemps été considéré comme étant un état affectif (Diener, Suh, Lucas et Smith, 1999), sans proposer une définition systématique du bien-être (Ryff, 1995). Pour parvenir à un modèle général du bien-être, les auteurs se sont basés sur des travaux de la psychologie positive (Erikson, 1959) ainsi que sur les travaux sur la motivation de Maslow (1954). Le modèle propose une conception du bien-être à six dimensions (tableau 1.4). Différentes analyses ont permis de confirmer que les six dimensions sont bien distinctes d'un point théorique et empirique.

La maîtrise de son environnement		<i>Capacité à gérer son environnement et à le choisir ou créer en fonction de ses propres conditions physiques et mentales</i>
Les relations positives avec les autres		<i>Se soucier du bien-être des autres, faire preuve d'empathie</i>
L'autonomie		<i>C'est de l'autodétermination, la capacité à résister aux pressions sociales, réguler son comportement et s'évaluer selon ses propres normes</i>
La croissance personnelle		<i>Sentiment développement du potentiel en continu et envie, être ouvert à de nouvelles expériences, meilleure connaissance de soi-même et meilleure efficacité</i>
L'acceptation de soi		<i>Élément central de la santé mentale, permet un fonctionnement optimal et une évaluation positive de sa vie</i>
Le sens à la vie		<i>Objectif dans la vie, sentiment d'une direction pouvant évoluer en fonction des réussites et des échecs</i>

Tableau 1.4 : Les dimensions du bien-être selon Ryff (1989).

Ainsi, la structure du bien-être de Ryff (1989) se compose de cette manière :

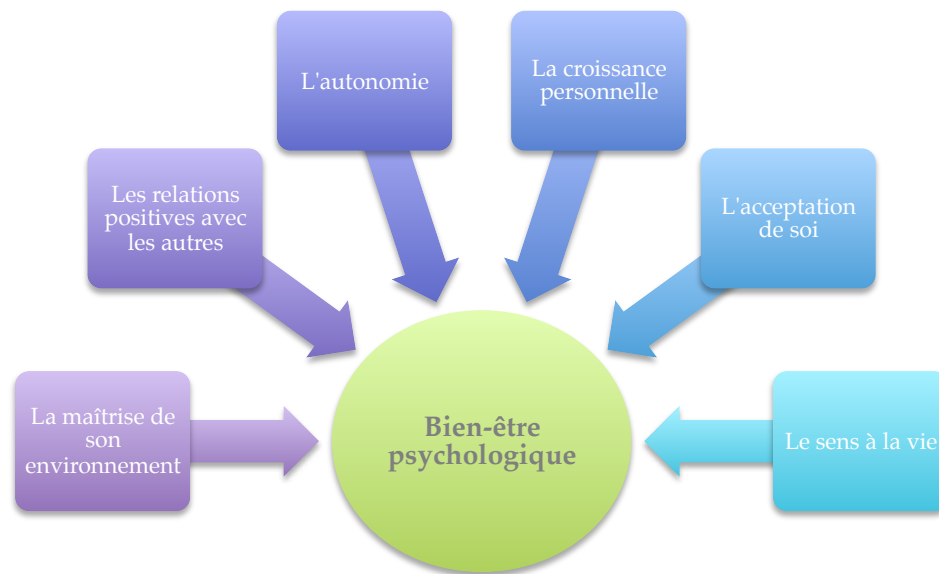


Figure 1.4 : Modèle du bien-être selon Ryff (adapté de Keyes & Ryff, 2002 in Creusier, 2013).

Parmi la multitude de modèles théoriques du bien-être psychologique recensés dans la littérature, le modèle de Massé et *al.* (1998) est néanmoins le seul modèle validé de manière empirique (Dagenais-Desmarais, 2006). Ce modèle a été construit sur la base d'une démarche exploratoire sur la santé psychologique des Québécois. Il fait du bien-être psychologique un construit multidimensionnel, où les facteurs suivants constituent la structure du modèle : le contrôle de soi et des événements, le bonheur, l'engagement social, l'estime de soi, l'équilibre et la sociabilité.

Les travaux de Diener et de Ryff ont inspiré plusieurs recherches sur le bien-être. C'est le cas par exemple pour Danna et Griffin (1999) qui se sont intéressés aux affects positifs et négatifs. Leurs travaux révèlent que les affects positifs sont le reflet du bien-être, contrairement aux affects négatifs qui ne peuvent que l'influencer. Feaster et *al.* (2000) suggèrent encore le rôle mineur de l'affect négatif sur le bien-être de l'individu. En effet, il peut momentanément avoir un impact négatif sur le bien-être sans pour autant l'affecter sur le long terme, car le bien-être initial finit toujours par se rétablir. Nous pouvons enfin citer également Sheldon et Elliot (1999) qui se sont principalement intéressés au processus de conation par lequel l'individu définit ses buts, et pour lesquels il s'investira pour les atteindre. Les résultats de la recherche ont amené les auteurs à suggérer que la satisfaction ainsi obtenue, a un impact positif

sur le niveau de bien-être de l'individu. A l'inverse, si l'individu n'est pas satisfait de son expérience, son niveau de bien-être sera réduit.

Afin d'avoir une vision plus éclairée du bien-être psychologique, nous proposons le tableau suivant qui résume les caractéristiques et limites des modèles théoriques du concept :

Caractéristiques	Limites
Disparité des modèles conceptuels	Basés sur des prémisses théoriques non explicitées ou absentes
Tendance à définir le BEP en termes de composantes affectives et cognitives	Dédution des choix conceptuels par le biais de l'instrumentation
Dimensions : <i>affects</i> (p. ex. Diener, 1984 ; 1994 ; Keyes & Mayar-Moe, 2003) et la <i>satisfaction</i> (p. ex. Diener, 1984 ; Chamberlain & Zika, 1992)	Pas de définition opérationnelle du concept et de ses dimensions
→ Confusion conceptuelle autour du BEP	

Tableau 1.5 : Caractéristiques et limites des modèles conceptuels du bien-être psychologique (inspiré de Dagenais-Desmarais et al., 2006).

La plupart des auteurs définissent le bien-être psychologique en termes de composantes affectives et cognitives, corroborant ainsi les investigations de Diener (1984) sur le sujet. Les principales dimensions évoquées sont les affects : positifs, négatifs, plaisants, déplaisants (par ex. Chamberlain, Zika, 1992 ; Cropanzano, Wright, 1999 ; Diener, 1984 ; 1994 ; Keyes, Mayar-Moe, 2003) et la satisfaction en général dans les différents domaines de vie (par ex. Chamberlain, Zika, 1992 ; Danna, Griffin, 1999 ; Diener, 1984 ; 1994 ; McGregor, Little, 1998).

Les différents modèles existants du bien-être présentent des limites conceptuelles. Leurs bases théoriques sont non explicites ou absentes, il n'y a pas de définition opérationnelle claire du concept et les modèles proposés n'ont pas été validés par des tests empiriques. Ces constats, nous amènent à remettre en doute la validité des conceptualisations présentées à ce jour (Dagenais-Desmarais, 2010).

Pour conclure cette première partie, nous pouvons retenir que la conceptualisation du bien-être s'inscrit principalement à partir de deux approches :

- Hédonique : qui met en avant le plaisir hédoniste, l'atteinte du bonheur ;

- Eudémonique : qui met l'accent sur l'eudémonie, le fonctionnement psychologique en accord avec son *daimon*.

La différence principale de ces deux approches réside dans la définition du bien-être et de la réalisation de soi de l'individu. Le tableau suivant résume les caractéristiques des approches hédonique et eudémonique selon Diener (1984 ; Diener et *al.*, 1985 ; Diener et *al.*, 1999) et Ryff (1989).

Approche hédonique	Approche eudémonique
Diener, 1984 ; Diener et <i>al.</i>, 1985 ; Diener et <i>al.</i>, 1999) : • Prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives • Satisfaction dans la vie / satisfaction au travail	Ryff (1989) : • Acceptation de soi • Relations interpersonnelles positives • Autonomie • Contrôle de son environnement • But dans la vie • Croissance personnelle

Tableau 1.6 : Les caractéristiques des approches hédonique et eudémonique.

Le concept de bien-être est complexe et se rapporte à la fois à l'expérience optimale et au fonctionnement d'un individu. Les recherches actuelles présentent le concept selon deux perspectives. D'une part l'approche hédonique qui met l'accent sur le bonheur et qui définit le bien-être en termes de plaisir, de réalisation et d'évitement de la souffrance. Et d'autre part l'approche eudémonique qui met en avant le sens et la réalisation de soi. Toutefois, le bien-être est principalement défini et mesuré selon l'approche hédoniste (Ryan et Deci, 2001 ; Waterman, 1993).

1.3) Le bien-être au travail

À l'issue de cette première partie de la revue de littérature, la première question qui nous vient à l'esprit est : le bien-être au travail fait-il partie du bien-être général ou s'agit-il d'un concept à part entière avec ses propres dimensions ?

Contrairement au bien-être général, la littérature sur le concept du bien-être au travail n'est pas aussi foisonnante (Kiziah, 2003), et peu d'éléments peuvent nous aider à répondre à notre interrogation. Différents arguments peuvent toutefois

aiguiller notre pensée sur les différences et les convergences entre le bien-être général et le bien-être au travail. Par exemple, la place du travail dans la vie d'un individu et les résultats empiriques sur la pertinence des conceptualisations du bien-être au travail.

La première caractéristique du travail est qu'il peut être considéré comme un domaine de la vie à part entière avec ses propres enjeux. Comparé aux autres domaines de vie – tels que les relations d'amitié, la famille et les loisirs – l'expérience que vit l'individu au travail est unique, puisqu'un salarié à temps complet y passe près d'un tiers de son temps. Le travail représente ainsi une part importante dans la vie d'un individu, et contraint d'autres domaines à s'adapter à l'activité professionnelle.

L'autre caractéristique est qu'il est le seul domaine où l'individu est rémunéré, et peut ainsi subvenir à ses besoins (**Morin, 2004**). Le contexte de travail présente également un système de relation assez complexe avec des situations relationnelles horizontales – relations avec les collègues – et verticales - relations avec les supérieurs ou les subordonnés. Et pour conserver son emploi, l'individu doit respecter ce système, ainsi que les règles et la politique de l'organisation (**Morin, Savoie & Beaudin, 1994**).

Le concept de bien-être a longtemps été considéré par les auteurs comme étant un concept stable quels que soient les domaines de vie (Diener E. , 1984). Selon **Diener (1994)**, le bien-être général est modérément à fortement lié (0,37 à 0,58) aux autres domaines spécifiques, y compris le travail. De ce fait, le bien-être a très souvent été étudié comme étant un construit générique, et très peu comme étant un construit rattaché à un domaine de vie spécifique comme le travail (Kashdan, Biwas-Diener, & King, 2008). Massé *et al.* (1998) font toutefois partie des rares auteurs ayant montré que le bien-être au travail est un construit propre et distinct du bien-être général. Ils suggèrent que le concept de bien-être au travail possède sa propre mesure et des domaines spécifiques distincts du bien-être général, avec une variabilité commune. Selon les conclusions de Hart (1999) et de Rode (2004), cette part de variabilité serait néanmoins modeste étant donné qu'une grande partie de la variabilité est inexpliquée, en dehors de la correspondance entre le bien-être et le bien-être au travail.

Bien que la littérature ne soit pas très développée sur le sujet, il est légitime de considérer le concept de bien-être au travail au même titre que le bien-être global (Argyle, 1987).

La revue de littérature nous indique qu'il existe quelques modèles affirmant conceptualiser le bien-être au travail. Toutefois, seul le modèle de Dagenais-Desmarais (2008) semble être fiable, et répondre à l'ensemble des critères du bien-être au travail.

1.3.1) Les modèles du bien-être au travail

Parmi les modèles du bien-être au travail présentés dans cette partie, deux sont spécifiques au concept : le modèle de Robert (2007) et celui de Dagenais-Desmarais (2008). Toutefois, il convient de présenter les principaux modèles du bien-être au travail présents dans la littérature.

1.3.1.1) *Le modèle de Cotton et Hart (2003)*

Partant d'un modèle heuristique, Cotton et Hart (2003) considère le concept de bien-être au travail comme un mélange de moral, de détresse et de satisfaction au travail. Les auteurs se sont davantage concentrés sur la santé psychologique au travail que sur le bien-être au travail. En effet, ils prennent en considération à la fois le bien-être et le mal-être, en les étudiant de manière liée et non indépendamment l'un de l'autre.

1.3.1.2) *Le modèle de Warr (1990)*

Les recherches sur les différents aspects du bien-être ont mis en évidence l'existence de deux dimensions orthogonales qui représentent le « plaisir » et l'« éveil » (Russeil, 1979 ; Watson & Tellegen ; Watson, Clark & Tellegen ; Zcvon & Tellegen, 1982). On retrouve autour de ce périmètre plusieurs états affectifs (figure 1.5).

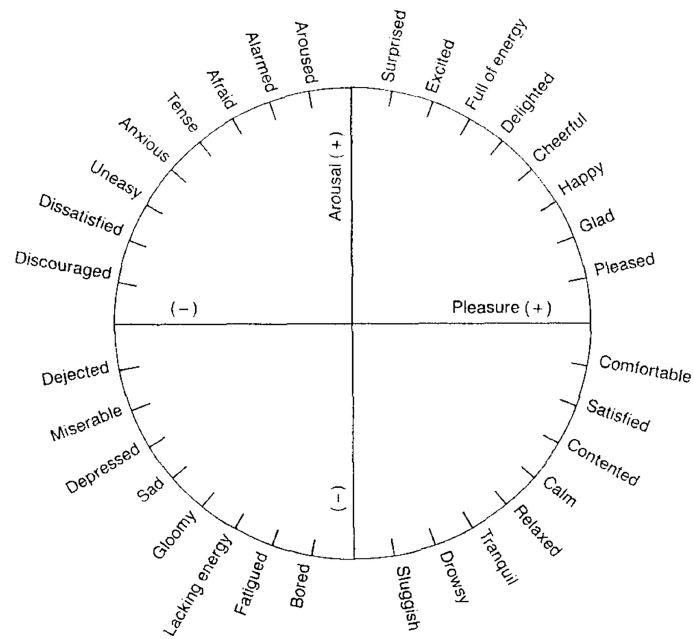


Figure 1.5 : Les deux dimensions affectives du bien-être (Warr, 1990).

Cette figure indique qu'un niveau de plaisir peut être accompagné d'un niveau faible ou élevé d'éveil. À l'inverse, un certain niveau d'éveil peut être soit plaisant soit déplaisant.

Warr (1990) aborde le bien-être le travail comme étant organisé autour de trois axes : (1) déplaisir-plaisir, (2) anxiété-confort et (3) dépression-enthousiaste. La principale caractéristique du modèle proposé par Warr (1990) est qu'il convient à la fois pour le bien-être général et pour le bien-être au travail.

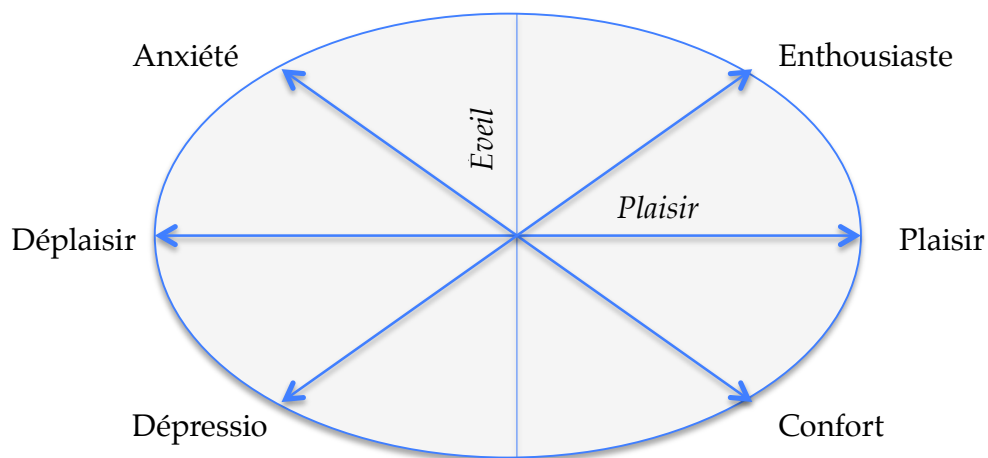


Figure 1.6 : Les trois axes de la mesure du bien-être selon Warr (1990).

La forme de la figure n'a pas été choisie au hasard. Elle met en avant le fait que l'axe heureux-mécontent est celui où le plaisir est le plus important.

L'auteur propose un outil de mesure de 12 items. L'individu est amené à répondre à la question suivante : « *Au cours des dernières semaines, combien de fois vous êtes-vous senti...* ». Celui-ci doit répondre en reprenant un ou plusieurs des 12 adjectifs proposés, tels que : calme, enthousiaste, tendu, inquiet, etc.

1.3.1.3) Le modèle de Daniels (2000)

S'inscrivant dans la continuité des travaux de Warr (1990), Daniels (2000) propose cinq axes dont les axes 2 et 3 sont repris du modèle de Warr (1990) : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur et colère-placidité. Comme dans le modèle de Warr (1990), celui-ci intègre à la fois des composantes négatives et positives. Ce modèle est donc plus proche du concept de santé psychologique au travail que du bien-être au travail.

L'auteur propose également un outil de mesure largement inspiré de celui de Warr (1990), à la seule différence que l'on passe de 18 à 30 items.

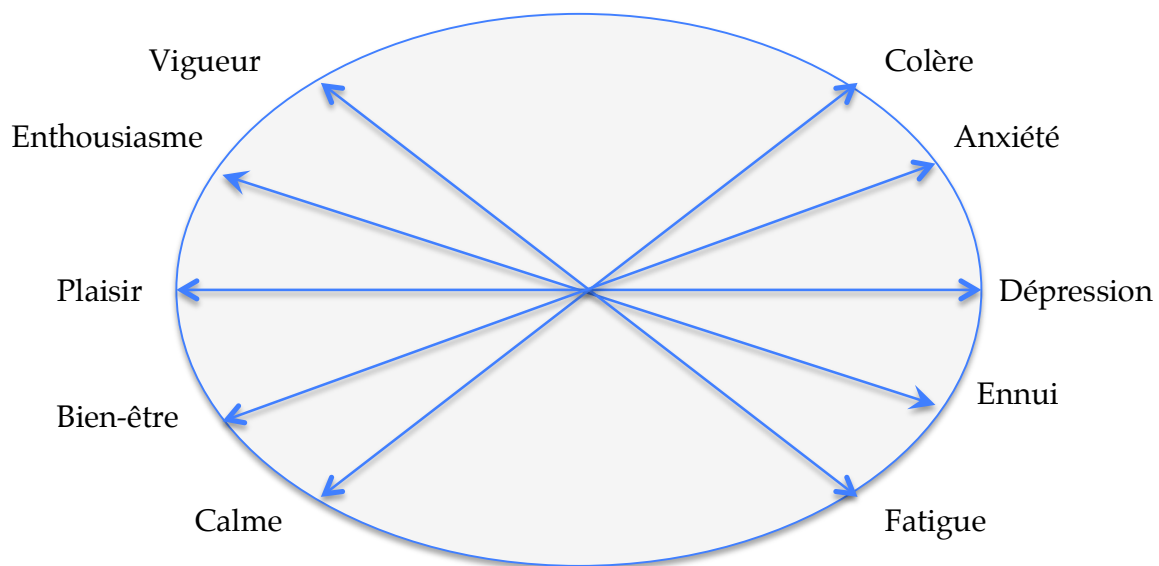


Figure 1.7 : Modèle du bien-être de Daniels (2000).

1.3.1.4) Le modèle de Danna et Griffin (1999)

Danna et Griffin (1999), quant à eux, conceptualisent le bien-être au travail avec les éléments suivants : symptômes médicaux physiques et psychologiques, les expériences de vie générales et les expériences reliées au travail. Le bien-être au travail serait un concept composé à la fois de la santé et de la satisfaction. A ce titre, le modèle de Danna et Griffin (1999) s'inscrit dans la continuité de celui de Diener (1984).

D'après les auteurs, le bien-être au travail serait composé des éléments suivants :

- Les différentes satisfactions de la vie dont jouissent les individus (satisfaction ou non de sa vie sociale, sa vie de famille, sa vie spirituelle, ses loisirs, etc.) ;
- Les différentes satisfactions au travail comme la satisfaction ou non liée à la paie, les opportunités de promotion, le travail en lui-même, ses collègues, etc. ;
- La santé en général.

La santé est ici considérée comme étant une sous-composante du bien-être, et comprend ainsi la combinaison des indicateurs des affects mentaux et psychologiques et de la frustration, de l'anxiété et des indicateurs physiques et physiologiques comme la pression artérielle, les maladies cardiaques et de la santé physique générale.

Tout comme celui de Cotton et Hart (2003), ce modèle décrit davantage la qualité de vie que le bien-être, et inclut les expériences de la vie en générale. Ce dernier point suggère que l'approche de Danna et Griffin (1999) se détache du concept de bien-être au travail.



Tableau 1.7 : Modèle de bien-être et de santé au travail de Danna et Griffin (1999).

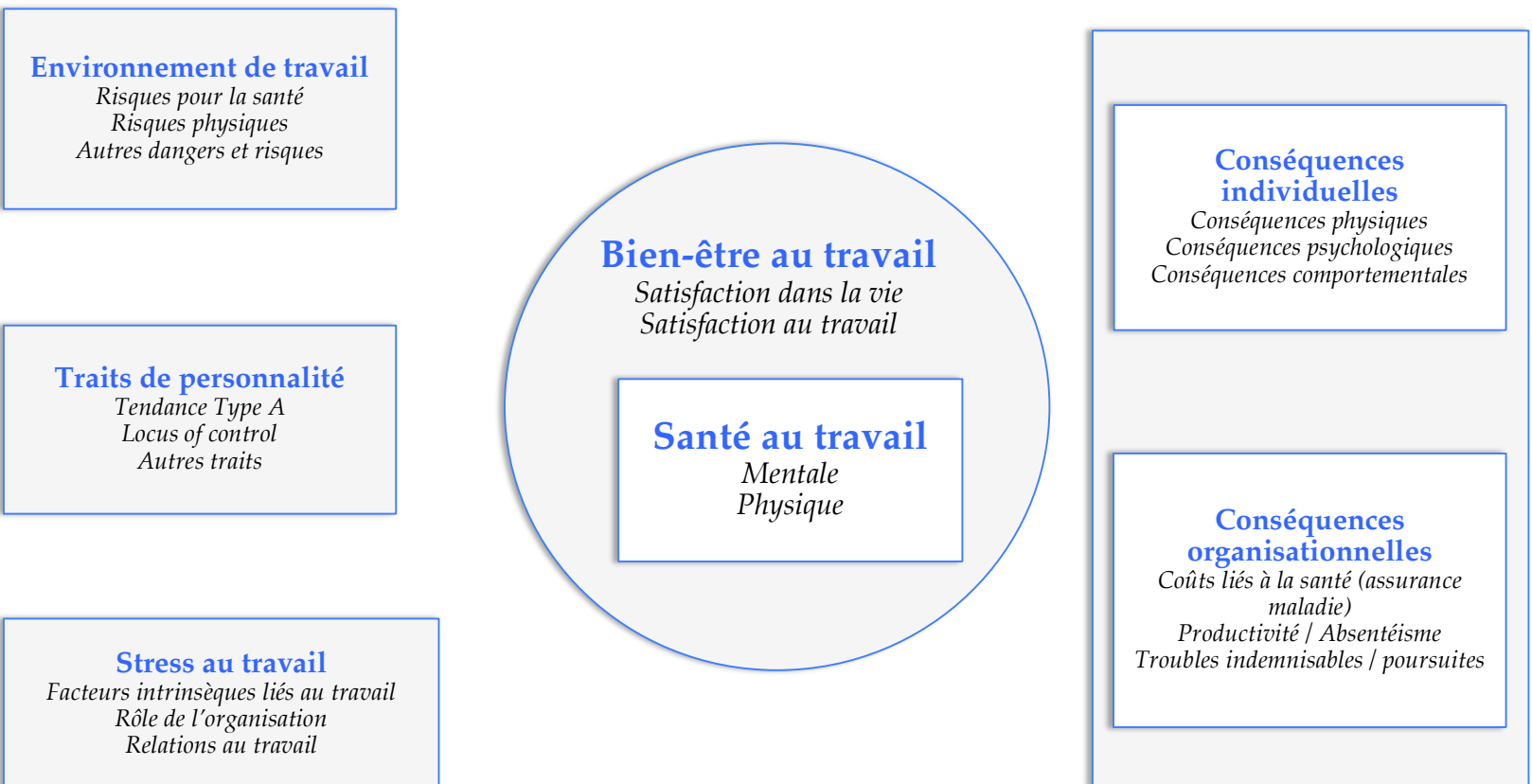


Tableau 1.8 : A Framework for organizing and directing Future Theory, Research, and Practice Regarding Health and Well-Being in the Workplace (Danna & Griffin, Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature, 1999).

1.3.1.5) Le modèle de Robert (2007)

Robert (2007) propose une modélisation du bien-être au travail inédite jusque-là. Selon l'auteur, le bien-être au travail serait une source, parmi tant d'autres, qui influencerait le bien-être général. Étant donné que le bien-être général est influencé par plusieurs sources de satisfaction – telles que la famille, les amis, les loisirs – le travail influencerait également le bien-être général d'un individu. La particularité du modèle de Robert, est qu'il propose une distinction entre « le bien-être de la personne au travail » et « le bien-être du travailleur au travail » (figure 1.8).

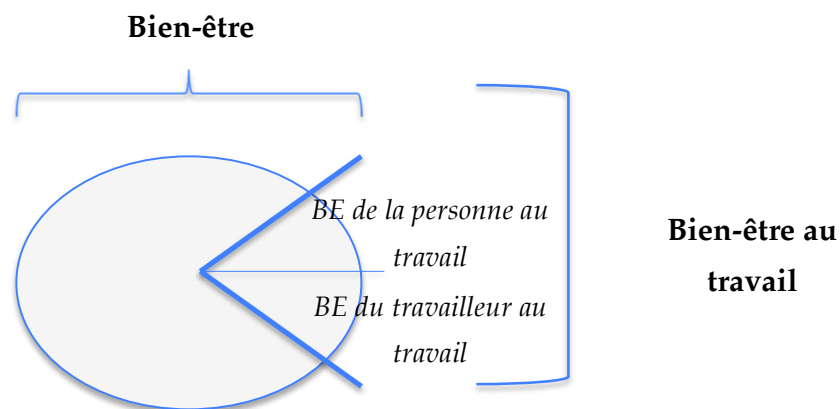


Figure 1.8 : Bien-être général et bien-être au travail (Robert, Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle, 2007).

L'auteur définit le bien-être de la personne en mettant en avant l'hygiène, la santé, la sécurité jusqu'à l'embellissement des lieux de travail. Nous remarquons que cette définition ne tient pas compte de la spécificité de la tâche. A ce stade, Robert (2007) fait une autre distinction, celle des facteurs essentiels tels que le respect de l'intégrité morale et physique de l'individu. Concrètement, ces facteurs font directement référence à l'hygiène, la santé et la sécurité, les facteurs périphériques ayant pour vocation de rendre plus facile et plus agréable les conditions de travail de l'individu, telles que l'embellissement des lieux.

Robert (2007) insiste sur le fait que la définition du bien-être de la personne au travail ne doit faire aucune référence à la spécificité de ses tâches. En revanche, le bien-être du travailleur au travail correspond au fait que le travailleur « puisse tirer toute la satisfaction possible qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions. » (Robert, 2007) Trois conditions doivent être ainsi respectées : « *primo*, qu'il ne soit pas

empêché de faire les tâches qui lui sont propres (que l'enseignant enseigne, que le peintre peigne, que le chercheur cherche,...), secundo, qu'il dispose des moyens et des conditions adéquates à l'exercice de ses tâches, tertio, que sa pratique n'entre pas en contradiction avec le sens « idéal » qu'il donne à son travail » (Robert, 2007).

Selon ce modèle, les plans d'actions en faveur du bien-être de la personne au travail auront un impact négligeable si le bien-être du travailleur au travail n'a pas été pris en compte. Prendre en compte ces deux aspects paraît être une des conditions primordiales pour obtenir de bons résultats.

Le tableau suivant synthétise les principales distinctions entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur :

	PERSONNE au travail	TRAVAILLEUR au travail
Facteurs essentiels	Respect de l'intégrité physique et morale de la personne • Santé • Sécurité • Hygiène • Absence de violence • Absence de harcèlement (ex : exercer dans les bâtiments désamiantés)	• Ne pas être empêché de faire la tâche • Disposer des conditions nécessaires à la réalisation de la tâche, de sa mission • Pas de contradiction entre pratique et sens idéal du travail (ex : avoir des élèves d'un niveau suffisant pour dispenser l'enseignement ; être employé au niveau de sa qualification)
Facteurs périphériques	Facilité, agrément, confort de la vie au travail (ex : disposer d'un distributeur de boissons fraîches)	Facilité, agrément, confort dans l'exercice spécifique des tâches (ex : avoir une édition neuve des œuvres complètes de Descartes au CDI pour l'enseignant)

Tableau 1.9 : Distinctions entre bien-être de la personne au travail et du travailleur au travail (inspiré de Robert, 2007).

L'une des principales caractéristiques de ce modèle est qu'il se repose sur des facteurs concrets, tels que le matériel performant ou des locaux agréables, ce qui le rend plus opérationnel. L'autre caractéristique est la prise en compte de l'impact des émotions, positives et/ou négatives de l'individu, issues de son travail sur son bien-être et la cohérence qu'elles ont avec son rôle. L'auteur entend par rôle « l'idée que la personne au travail accepte un certain nombre de règles, qu'elle s'efforcera de respecter,

même si elles peuvent la contraindre à éprouver des émotions négatives » ; et par le terme cohérence « le processus par lequel une émotion ressentie devient tolérable ou non ». Selon Robert (2007, p.21), une émotion positive ou négative aura, soit un impact positif, soit aucun impact sur le bien-être au travail à partir du moment où celle-ci fait partie du rôle, du métier de l'individu. Par exemple, un enseignant qui ressentira une émotion positive à la satisfaction de voir ses élèves comprendre son cours augmentera son bien-être. À l'inverse, l'émotion négative ressentie après la correction de copies, ne l'affectera pas, car la correction des copies fait partie de son rôle. Ces émotions négatives peuvent même avoir parfois un impact positif, si l'individu la considère comme un défi à dépasser. En revanche, une émotion négative ressentie sans cohérence avec le rôle de la personne affectera de manière négative son bien-être au travail. Dans le cas de l'enseignant, cette émotion pourrait se caractériser par le fait d'avoir peur face à des élèves violents.

Pour résumer, la modélisation de Robert (2007) suggère que le « travailleur » est en interaction avec sa situation de travail, où ce dernier élabore des stratégies mettant en jeu ses capacités physiques, cognitives et émotionnelles afin de répondre aux exigences de son activité. Ces trois sphères sont sources d'émotions. La cohérence de rôle modère la relation existante entre les émotions ressenties par les individus et le bien-être au travail. Elle est donc considérée comme une variable modératrice. Ce modèle présente un aspect circulaire, puisque le bien-être au travail peut avoir un impact sur les interactions de la personne avec sa situation de travail.

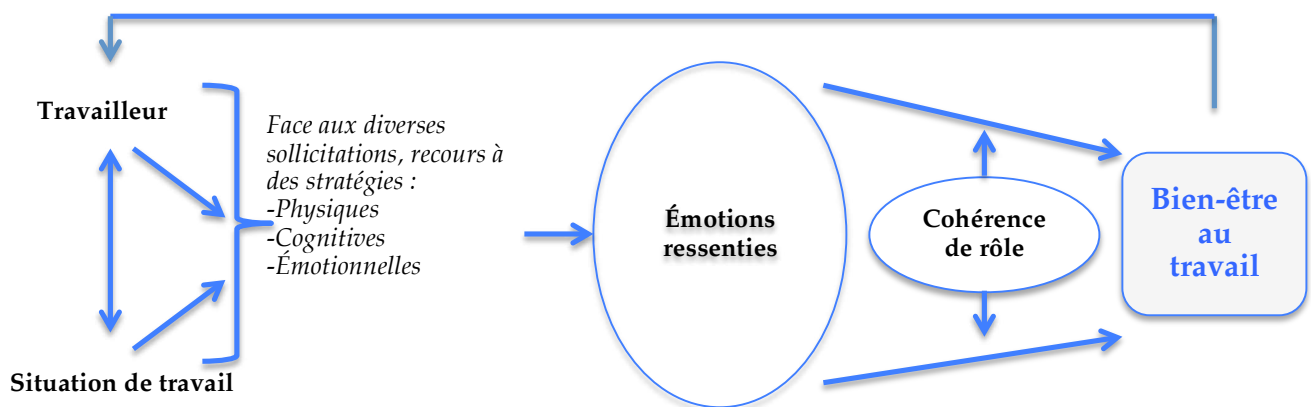


Figure 1.9 : Positionnement du modèle de Robert (2007) dans une perspective plus large.

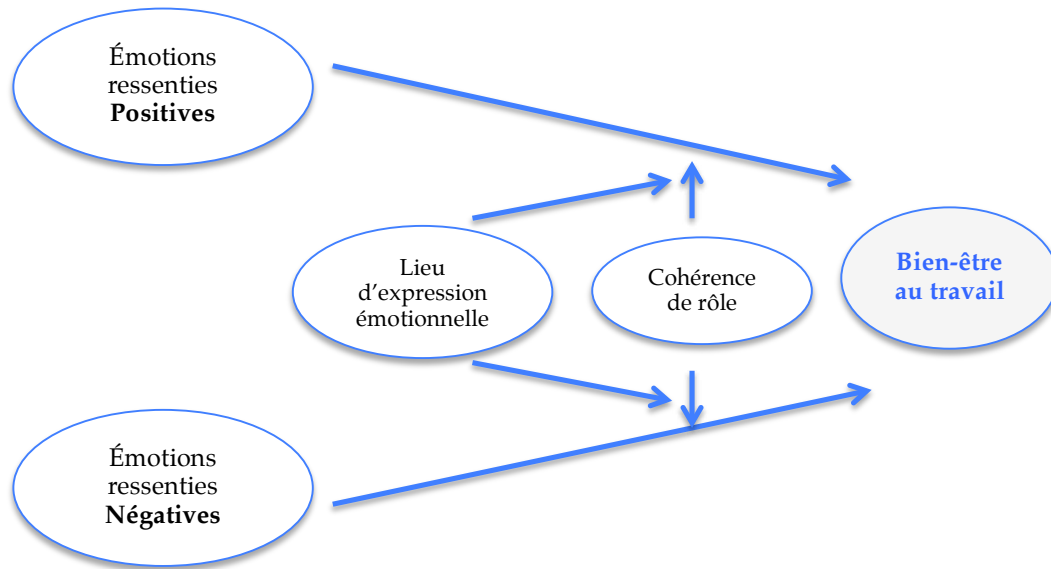


Figure 1.10 : Représentation détaillée du modèle de bien-être au travail de Robert (2007).

Concernant, le lieu d'expression des émotions, Robert s'inspire de la psychologie. Les émotions, surtout lorsqu'elles sont intenses et négatives, doivent s'extérioriser sinon elles pourraient être source de dysfonctionnement. Autrement dit, selon l'auteur, il est important que les salariés puissent exprimer leurs émotions négatives afin d'éviter la somatisation, dans un lieu prévu à cet effet (salle de détente, etc.) ou au sein d'un groupe de parole encadré par un professionnel. Cette considération à l'égard des salariés quant au besoin d'exprimer convenablement leurs émotions négatives, est de la reconnaissance à leur égard. L'auteur s'appuie sur les travaux de Boyle (2005). Ce dernier met en avant les répercussions négatives dans la vie privée des employés que peut avoir une absence de considération du besoin de s'exprimer. Le ressenti émotionnel vécu par les salariés a en effet un impact sur leur sphère privée.

En d'autres termes, plus la cohérence du rôle est forte, plus le bien-être au travail serait meilleur, et *vice versa*.

Ce modèle est de plus le seul modèle du bien-être au travail émanant d'un chercheur en sciences de gestion. Toutefois, une des limites de ce modèle est qu'il repose sur la théorie sans une réelle validation empirique. De plus, le chevauchement qui peut exister entre les dimensions du bien-être de la personne au travail et celles du travailleur, rend la mesure du concept compliquée.

1.3.1.6) Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010)

Dagenais-Desmarais (2010) propose un modèle du bien-être psychologique au travail (BEPT) réalisé à partir d'une approche inductive. L'auteur justifie son choix par le manque de cadre théorique clair du bien-être psychologique au travail. Une démarche exploratoire a été menée pour investiguer sur la définition du bien-être psychologique au travail. Son étude s'inspire de la conceptualisation de la santé psychologique bidimensionnelle (Bruchon-Schweitzer, 2002). Ainsi, Dagenais-Desmarais retient uniquement les manifestations positives, et ne relève pas les manifestations de détresse psychologique qui constituent selon l'auteur un des autres volets de la santé psychologique.

L'étude menée fait émerger les différentes caractéristiques nécessaires pour atteindre le bien-être psychologique au travail : trois niveaux d'expérience et deux processus complémentaires. Ce raisonnement inductif a permis de proposer un modèle de bien-être au travail suivant deux axes et six composantes.

Le premier axe est *la sphère de référence*. Il correspond au « *réfèrent spécifique du monde du travail dans lequel l'expérience positive est vécue par l'individu* » (Dagenais-Desmarais, 2008). L'auteur identifie trois sphères de référence :

- individuelle : « *l'état positif d'un travailleur par rapport à lui-même* » ;
- relationnelle : « *l'état positif d'un travailleur relativement à l'interaction sociale qu'il vit dans son travail* » ;
- organisationnelle : « *l'interaction du travailleur avec l'organisation en tant qu'entité morale* ».

Le second axe identifié est celui de la *directionnalité*. Il correspond au « *processus selon lequel le travailleur construit son expérience positive* ». Selon le modèle de Dagenais-Desmarais (2010), il existe deux manières de construction du bien-être psychologique au travail :

- Projectif : le BEPT projectif se définit comme la « *construction de l'expérience positive du travailleur par extériorisation vers un objet donné* » ;
- Introjectif : le BEPT introjectif quant à lui est la « *construction de l'expérience positive du travailleur par l'intériorisation d'un objet donné* » (Dagenais-Desmarais, 2010).

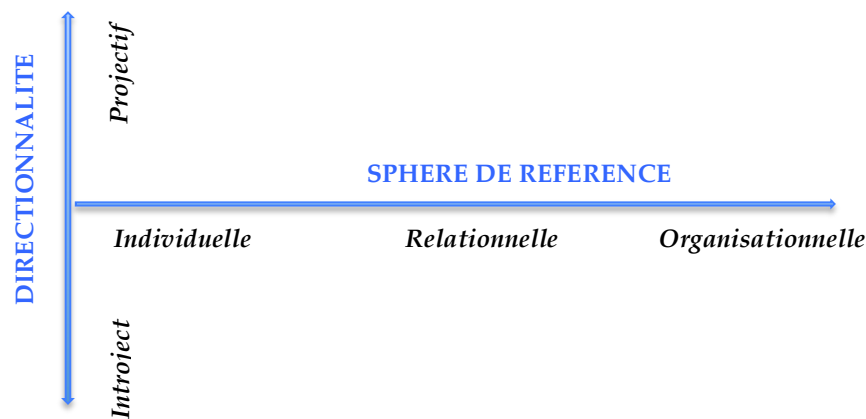


Figure 1.11 : Représentation graphique du modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010).

Selon le tableau 1.10, le modèle présente deux sphères et deux axes, qui combinés, permettent d'avoir six dimensions selon une matrice de type 3 x 2. Ces différentes interactions sont créées selon l'objet qui émane d'une sphère spécifique. Dans le cas de l'énoncé suivant : « *je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille* », l'objet identifié « *les gens avec qui je travaille* » correspond à la sphère de référence « relationnelle », et est de nature introjective. En effet, le travailleur intègre les autres – l'objet – dans la construction de sa propre expérience positive.

Directionnalité	Sphère de référence		
	Individuelle	Relationnelle	Organisationnelle
Projectif	<i>Je suis fier de ce que j'ai accompli au travail</i>	<i>J'ai un lien d'amitié avec certaines personnes au travail</i>	<i>Je sens que je laisse ma trace à travers mon travail</i>
Introjectif	<i>Je suis stimulé par mon travail</i>	<i>Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille</i>	<i>Je sens que nous travaillons tous dans la même direction</i>

Tableau 1.10 : Exemples d'énoncés représentant chaque composante du modèle conceptuel du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010)

Les travaux de Dagenais-Desmarais ont permis de mettre en évidence six dimensions qui semblent chacune correspondre à une portion précise du BEPT.

Sphère de Référence	<i>Dimension projective-individuelle</i> : actualisation de soi, sentiment d'efficacité et les émotions positives ; <i>Dimension projective-relationnelle</i> : affiliation et relations épanouissantes ; <i>Dimension projective-organisationnelle</i> : investissement dans son milieu et contribution dans le succès de l'organisation.
Directionnalité	<i>Dimension introjective-individuelle</i> : satisfaction dans les tâches <i>Dimension introjective-relationnelle</i> : considération par les gens avec lesquels on interagit <i>Dimension introjective-organisationnelle</i> : adéquation ou congruence de la personne dans son organisation.

Tableau 1.11 : Dimensions correspondant à la sphère de référence et de directionnalité.

On observe que ce modèle présente à la fois les préoccupations hédoniques, comme la satisfaction dans ses tâches et ses relations ainsi que les émotions et eudémoniques, comme l'actualisation de soi, d'affiliation et d'épanouissement social ainsi que l'investissement dans son organisation et le sentiment de congruence avec le milieu. Enfin, le modèle rappelle celui du bien-être psychologique de Ryff (1989) qui propose également six dimensions :

- l'acceptation de soi ;
- les relations positives avec les autres ;
- l'autonomie,
- le contrôle de son environnement ;
- les buts dans la vie et la croissance personnelle ;
- le sens de la vie.

À l'issue de ses travaux, Dagenais-Desmarais (2010) a proposé son modèle à deux groupes différents afin de classifier l'ensemble des dimensions du bien-être psychologique et du bien-être psychologique au travail recensées dans la littérature en fonction des deux axes proposés dans son modèle. Le premier est composé de six étudiants en psychologie du travail et l'autre d'experts. Les conclusions montrent que les 32 dimensions répertoriées dans la littérature faisant référence à la structure de la santé psychologique, ont pu être placées dans le modèle de Dagenais-Desmarais. En effet, dans son étude, l'auteur n'a volontairement pas retenu les dimensions à connotation négative décrivant la facette négative de la santé psychologique (affect négatif, détresse, dépression, anxiété, ennui, fatigue et colère). Aussi, l'auteur précise également que les libellés « Affectif » et « Cognitif » n'ont pas

été pris en compte en raison de leur sens. En effet, ces derniers sont souvent utilisés pour aborder la nature du bien-être psychologique et sont davantage considérés comme étant les attributs de ces dimensions.

Au regard de la classification des dimensions du bien-être psychologique et du bien-être psychologique au travail, l'auteur constate que les recherches sur ces concepts ont mis l'accent sur l'expérience intra-individuelle. D'après la figure 1.12, 75 % des dimensions des deux concepts se concentrent plutôt dans la sphère individuelle du modèle. Cependant, les sphères relationnelle et organisationnelle montrent également une pertinence conceptuelle. Aussi, on constate que certaines composantes chevauchent les dimensions, ce qui met en avant le fait que ces dernières peuvent être considérées comme un *continuum*.

Au regard de la distribution des dimensions suivant l'axe de la directionnalité, on remarque qu'il y a une répartition homogène du nombre de dimensions dans les deux sens de l'axe. Toutefois, on relève plus de dimensions relevant de la sphère individuelle.

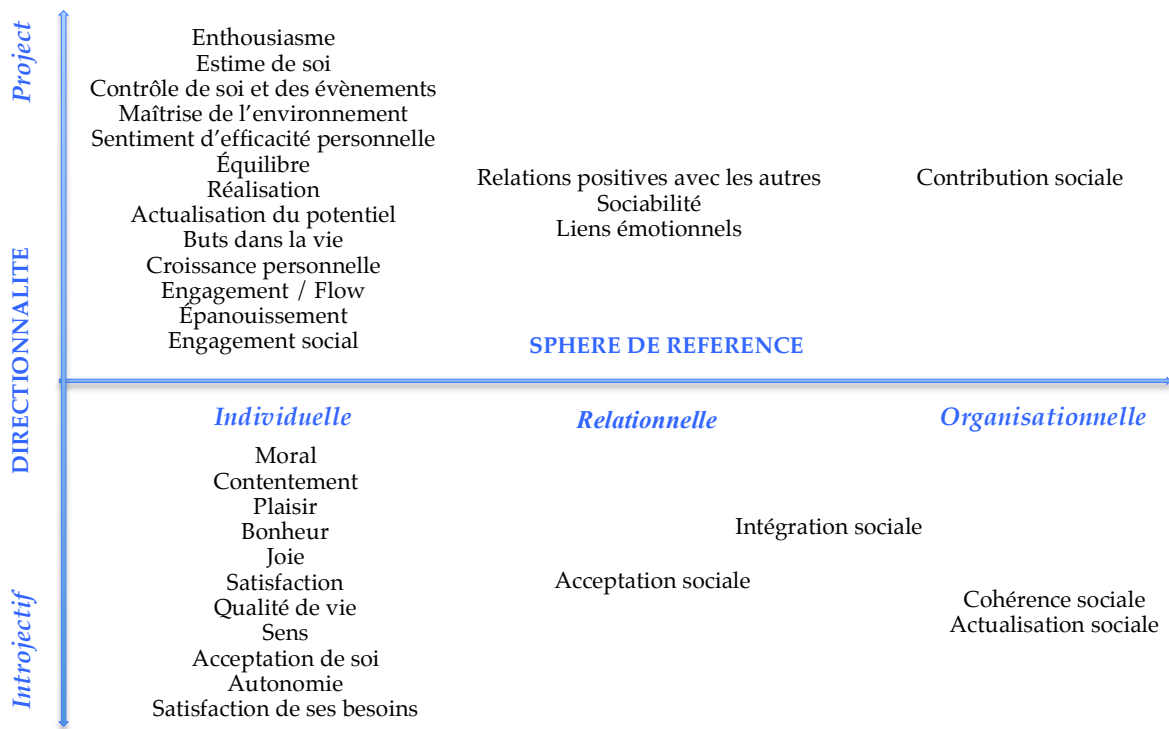


Figure 1.12 : Classification des dimensions du bien-être psychologique répertoriées dans la documentation (Dagenais-Desmarais, 2010).

À l'issue de ses travaux sur la conceptualisation du bien-être psychologique au travail, l'auteur construit et valide une échelle de mesure appelée « l'Index Psychologique du Bien-Être au Travail » (IPBET).

L'état de l'art sur le bien-être au travail nous permet de proposer un tableau récapitulatif de ses principales conceptualisations :

Auteurs	Libellé	Dimensions
(Dagenais-Desmarais, 2010)	Bien-être psychologique au travail	Adéquation interpersonnelle au travail Épanouissement dans le travail Sentiment de compétence au travail Reconnaissance au travail Volonté d'engagement au travail
(Cotton & Hart, 2003)	Bien-être au travail	Moral Détresse Satisfaction au travail
(Daniels, 2000)	Bien-être affectif au travail	Anxiété <-> Confort Dépression <-> Plaisir Ennui <-> Enthousiasme Fatigue <-> Vigueur Colère <-> Placidité
Biétry & Creusier (2013)	Bien-être au travail	Relations avec les collègues Management Temps Environnement physique de travail
Danna & Griffin (1999)	Bien-être au travail	Symptômes médicaux physiques et psychologiques Expériences de vie générales Expériences liées au travail
Robert (2007)	Bien-être du salarié au travail	Organisation Management dans l'entreprise
Robert (2007)	Bien-être de la personne au travail	Aspects environnementaux
Warr (1990)	Bien-être au travail	Déplaisir <-> Plaisir Anxiété <-> contentement Dépression <-> Enthousiasme

Tableau 1.12 : Tableau récapitulatif des principales conceptions du BET

1.3.2) Les concepts connexes

Tout comme le concept du bien-être général, il existe une confusion autour du bien-être au travail. Certains termes tels que la santé au travail, la qualité de vie au travail ou encore la satisfaction au travail, sont, à la fois, proches mais distincts du concept. Il convient donc de les définir afin d'en saisir la nuance.

1.3.2.1) La santé au travail

La convention n°155 de l'organisation internationale du travail définit « le terme *santé*, en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail »¹.

Les premières préoccupations de la santé au travail remontent au XVII^{ème} siècle, où un médecin italien Bernardino Ramazzini (Carricabaru & Henry, 2010) a entrepris des recherches sur les maladies des artisans. Par la suite, la question de la santé au travail a été laissée pour compte jusqu'aux années 80 où cette discipline a suscité de nouveau l'intérêt des chercheurs. Depuis les années 90, on assiste à une véritable épidémie de maux physiques liés au travail et inscrits au tableau des maladies professionnelles, tels que les troubles musculo-squelettiques (TMS). Une autre vague d'épidémie arriva, suivant la première de très près : le stress au travail, l'épuisement professionnel ou encore le suicide lié au travail. Ces plaintes subjectives ont un lien direct avec les conditions de travail. Ces différentes contaminations sembleraient toucher les salariés de tous secteurs et activités, y compris les cadres (Detchessahar, 2011). En d'autres termes, nous sommes face à de nouvelles pathologies du travail. La nouvelle réalité du travail attaque de plein fouet les entreprises, le management de l'organisation. Au vu de ces différents éléments sur la question de santé au travail et plus précisément de risques psychosociaux (RPS), l'État demande un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, à un magistrat honoraire, Philippe Nasse, et à un médecin psychiatre, Patrick Légeron, (2008). Cette initiative a conduit à la création de plusieurs observatoires des risques psychosociaux en entreprise (Detchessahar, 2011). En effet, certaines entreprises ont pris conscience de l'importance des conditions de travail et de l'ampleur de ces conséquences à la fois sur leur santé et sur celle des salariés. Ces dernières ont donc décidé, parfois avec la collaboration des pouvoirs publics, de mener un plan d'action contre les RPS. Les stratégies adoptées pour lutter contre ces maux sont différentes. Certaines entreprises privilégient des actions sur le plan individuel. Cette stratégie peut être critiquable dans la mesure où la source du problème est surtout organisationnelle. D'autres, préfèrent s'inspirer de l'analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés (2011), en proposant des mesures relatives à la formation des managers ou la mise en place de cellule d'écoute psychologique. Ces

¹ http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312300

actions semblent être plus en adéquation avec le plan d'actions envisagé par l'État (Detchessahar, 2011). Il semblerait pourtant que les pistes se trouvent dans l'organisation du travail et du management. D'après Detchessahar (2011), les directions d'entreprises et les syndicats ont des difficultés à passer à l'action. Le rapport de la direction générale du travail (2011) indique que le processus de diagnostic doit impliquer les salariés, et doit encourager ces derniers à s'exprimer sur leur rapport au travail. De cette manière *« on touche au partage du sens du travail, à la place du collectif, à l'organisation du travail, à la ligne managériale. Très peu d'accords explorent cette piste sous toutes ses dimensions »*¹.

C'est la raison pour laquelle certaines organisations ont décidé de mener des politiques de prévention de santé au travail. Il s'agit d'un véritable enjeu économique et social. Depuis, on constate une évolution croissante du lien entre la santé et le travail. Les différentes études sur les risques professionnels ou sur les risques psychosociaux en sont la preuve. La santé au travail est devenue un véritable débat public, ayant un impact à la fois sur les conditions de travail des salariés et sur les relations sociales de l'entreprise (Detchessahar, 2011). Cette évolution correspond à l'augmentation de la pénibilité au travail, malgré la tertiatisation de l'économie et l'informatisation (Detchessahar, 2011). On assiste également à une évolution d'autres maux, des maux subjectifs liés au travail, tels que le stress, la dépression ou le burn out. A l'heure actuelle, l'étude de la santé au travail demeure faible, rendant les connaissances sur la thématique quelque peu incomplètes, et impacte, à juste titre, la maîtrise du sujet.

1.3.2.2) La qualité de vie au travail

Deux principales écoles de pensées ont travaillé sur le concept de qualité de vie au travail. Un premier concept issu de l'école des ressources humaines associe la qualité de vie au travail à la satisfaction des besoins intrinsèques et extrinsèques de l'individu. Les partisans de cette école de pensée s'intéressent particulièrement à la revalorisation du rôle de l'individu dans l'organisation. Ils mettent l'accent sur les moyens et les conséquences d'un meilleur épanouissement du salarié.

Le deuxième courant de pensée adopte une approche socio-technique. A l'origine développée par Trist, Emery et leurs collègues du Tavistock Institute of Human

¹ Direction générale du travail, Synthèse de l'analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011.

Relations, cette approche a été ensuite reprise par Davis (1977). En 1984, Davis suggère la nécessité de prendre en compte conjointement les aspects sociaux et techniques dans l'optimisation de l'efficacité organisationnelle. Il pointe l'importance des facteurs humains, techniques et économiques dans une organisation efficace du travail. Il milite pour une plus grande participation des employés à leur environnement de travail.

Au-delà de leurs divergences, ces deux courants de pensée s'accordent à dire que la qualité de vie au travail est un processus d'apprentissage dynamique, unique et en constante évolution. Jenkins (1981) pointe la complémentarité des visions imposées par ces deux courants. Il conclut en disant qu'au-delà de la nature abstraite de la qualité de vie au travail, son objectif général demeure celui de *« voir à ce que les organisations, les procédures de management, et le travail permettent une utilisation maximum des talents et habilités individuels de façon à rendre le travail plus stimulant et plus satisfaisant et à améliorer l'efficacité de l'organisation, voire même la productivité »* (Maric, 1977).

Dans les années 70, aucun consensus sur une définition claire de la qualité de vie au travail n'a pu être retenu, malgré les initiatives de Lawler (1975). Les dimensions proposées de ce construit divergent selon les auteurs. A titre d'exemple, certains auteurs réduisent la qualité de vie au travail au seul aspect de la sécurité des postes de travail. D'autres, parlent de motivation du travailleur ou encore de l'accroissement de la productivité. Pour répondre à ces différentes interrogations, Lawler propose une conception protéiforme de la qualité de vie au travail. Il intègre à ce construit, qu'il considère comme un concept abstrait, des notions plus facilement quantifiables, comme la satisfaction au travail et le stress au travail. Selon cet auteur, la mesure de la qualité de vie au travail doit impérativement intégrer les quatre points suivants :

- La mesure doit être valide, elle doit tenir compte de tous les aspects essentiels de la qualité de vie au travail ;
- La mesure doit avoir un sens à la fois pour ceux qui répondent aux questionnaires comme pour ceux qui vont exploiter les résultats ;
- La mesure doit répondre à une certaine objectivité et doit être vérifiable ;
- La mesure doit pouvoir faire le distinguo entre les différences individuelles.

Pour compléter cette définition, Seashore (1975) propose de tenir compte des conditions environnementales, de la perspective temporelle ainsi que les points de vue des différentes parties prenantes de cette démarche (employeur, employé et communauté). Selon cet auteur, ces différents intervenants ne présentent pas forcément le même angle de vue de la qualité de vie au travail.

Par ailleurs, Sheppard (1975) conteste deux aspects aux mesures susmentionnées de la qualité de vie au travail :

- La difficulté d'appréhender un concept abstrait et subjectif de la qualité de vie au travail uniquement au moyen d'une batterie de tests ;
- La nature de la relation entre la satisfaction au travail et la qualité de vie au travail, telle que promue par Lawler (1975).

À ce titre, il affirme que le lien entre ces deux construits ne peut se résumer à une simple relation de composantes.

Au début des années 80, Bergeron (1982) tente de définir la qualité de vie au travail selon une approche inspirée de la philosophie humaniste de l'administration. Selon cet auteur, la qualité de vie au travail « *considère le travail comme un facteur essentiel à l'épanouissement de la personne humaine, elle-même considérée comme l'élément fondamental d'une organisation. Elle vise à modifier un ou plusieurs aspects du milieu de travail par l'introduction de méthodes participatives afin de créer une situation nouvelle plus favorable à la satisfaction des employés* ». (Bergeron, 1982)

Dans les années 90, Julien (1991) adopte une conception assez simple, unidimensionnelle de la qualité de vie au travail. Il résume cette dernière comme la mesure de la « favorabilité » de l'environnement de travail au bien-être des salariés. Le principal élément de cette définition est qu'elle offre une mesure quantifiable et exploitable du bien-être au travail des employés.

Entre 1980 et 2000, un consensus sur le thème de la qualité de vie au travail a émergé.

Ce consensus tourne autour de trois idées principales :

- La qualité de vie au travail comme construit subjectif (Nadler & Lawler, 1983 ; Kiernan et Knutson, 1990 ; Elizur et Shye, 1990) ;
- La nécessaire intégration des aspects organisationnels, individuels et sociaux (Seashore, 1975 ; Kiernan et Knutson, 1990) ;
- Le travail comme partie intégrante de la qualité de vie en générale et l'influence du travail sur les autres domaines de la vie (Goode, 1989 ;

Elizur et Shye, 1990 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Loscocco et Roschelle, 1991).

Dans les années 2000 et après maintes tentatives de définition du concept de la qualité de vie au travail, la définition de Dupuis et Martel (2006) semble avoir été retenue. Selon les auteurs, la qualité de vie au travail correspond à un temps donné « *au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société* ».

Cette définition met en avant l'écart entre les objectifs définis du salarié et ceux atteints. Cet écart plus ou moins important selon les individus, peut être de valence positive ou négative selon l'importance et le sens de cet écart.

À la différence du bien-être au travail, la qualité de vie au travail est considérée comme un construit rattaché à la qualité de vie en général. Le travail fait partie intégrante de celle-ci et influence les autres domaines de vie (Goode, 1989 ; Elizur et Shye, 1990 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Loscocco et Roschelle, 1991).

1.3.2.3) La satisfaction au travail

Le concept de la satisfaction au travail a fait l'objet de nombreuses études et de définitions.

En 1960, au cours de ses recherches sur la motivation au travail, Herzberg prend en considération les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Selon l'auteur, la satisfaction au travail ne dépendrait que de facteurs intrinsèques. En effet, les facteurs extrinsèques – d'ambiance ou d'hygiène – éviteraient en effet le mécontentement ou l'insatisfaction. Alors que les facteurs intrinsèques – facteurs valeurs ou facteurs moteurs – apporteraient de la satisfaction aux salariés. Herzberg distingue ainsi les facteurs de satisfaction des facteurs d'insatisfaction, qui seraient indépendants entre eux. Par conséquent, l'insatisfaction ne serait pas le contraire de la satisfaction, mais tout simplement l'absence de satisfaction.

Malgré les différentes critiques de cette théorie – à l'instar de Halpin (1966) et Lahiri et Strivastva (1967) qui ont démontré que la satisfaction au travail était liée aux

deux types de facteurs – le modèle de Herzberg reste la référence en termes de satisfaction au travail.

Il existe de nombreux travaux sur la satisfaction au travail. Ceux de Larouche et *al.* (1972) qui apportent, notamment, un éclaircissement sur le concept. Les auteurs suggèrent que la satisfaction au travail serait le résultat d'une comparaison, faite par les salariés, entre une situation passée et une situation actuelle. Leurs recherches ont permis de proposer la définition de la satisfaction au travail suivante : « *La satisfaction au travail est donc une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultantes issues de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi* » (Larouche et *al.*, 1972). En d'autres termes, les auteurs mettent en avant le rôle de l'équilibre entre les besoins de l'individu et les sollicitations du travail.

De son côté, Locke (1976) tente de mettre en évidence le ressenti au travail des salariés et d'en comprendre les causes, d'où la théorie de la divergence. Cette théorie argue que la satisfaction des salariés émane de ce qu'ils considèrent important pour eux. Elle n'est pas le résultat de la satisfaction de l'ensemble des besoins. L'auteur met ainsi en avant le degré de désirabilité. A la différence des travaux de Herzberg, l'auteur définit la satisfaction comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* » (Locke, 1976). Cela signifie que la satisfaction au travail serait dépendante de la divergence entre le désir principal du salarié et ce qu'il pense obtenir de son travail. En d'autres termes, le sentiment de satisfaction est différent en fonction de la facette du travail. Par exemple, un salarié sera moins satisfait s'il a le sentiment d'obtenir moins que ce qu'il désire (Berry, 1997).

D'autres auteurs, tels que Dawis et Lofquist (1978), se sont principalement intéressés aux différentes sources de satisfaction au travail. Selon les auteurs, il existe trois catégories : l'environnement matériel, le milieu social et la relation entre l'activité et soi-même. C'est la théorie de « l'ajustement au travail » qui suggère que la satisfaction au travail est la résultante de l'interaction existante entre le salarié et son environnement de travail. L'environnement de travail doit impérativement convenir au salarié et vice-versa. La perception du degré de correspondance entre les deux est l'élément essentiel de la satisfaction au travail. A partir de ce constat, Dawis et Lofquist (1984) suggèrent six dimensions correspondant aux 20 besoins de l'individu : la réussite, le confort, le statut, l'altruisme, la sécurité et l'autonomie.

Dans la continuité de ces travaux, Foucher (1980, in Tremblay, 1990) propose la définition de la satisfaction au travail suivante : « *La satisfaction au travail est composée d'une série de réactions personnelles spécifiques à l'égard de différents éléments de la situation de travail. Ces réactions sont fonction de la rencontre entre les besoins de l'individu et les indications de la situation de travail. Dans la mesure où cette rencontre s'effectue, un état général de bien-être est engendré* ». Les auteurs qualifient la satisfaction au travail comme un état, et précisent qu'il existe un lien entre le concept et celui du bien-être au travail. Plus tard, Diener et *al.* (1985) prendront en considération ce dernier point, et suggéreront la satisfaction comme une composante du bien-être.

Selon Dion (1986), la satisfaction représente un « *état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail - contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toute autre condition de travail – et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement* ».

Igalens (1999) propose une formulation synthétique de ce concept. Selon cet auteur, la satisfaction au travail est « *une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail, la satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences, mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie* ».

Saari et Judge (2004) prennent en considération l'interaction entre l'individu et son environnement de travail. Selon eux, une majorité de salariés a conscience de l'impact de cette interaction sur leur satisfaction au travail. De manière logique, plus les salariés sont satisfaits plus ils sont productifs.

Ces différentes définitions nous indiquent que la satisfaction au travail rend compte d'un état émotionnel positif ou plaisant d'un individu suite à l'évaluation de ces besoins personnels et ceux liés au travail, et aux possibilités que son travail lui offre. Selon certains auteurs, il serait une composante du bien-être au travail.

Enfin, Voyer et Boyer (2001) suggèrent que « *les concepts n'expliquent pas le même phénomène. Ils ne sont pas des concepts compétiteurs. Ils semblent simplement être confondus par le monde scientifique* ». A travers ses travaux, Creusier (2013) réaffirme la

distinction entre les deux concepts grâce à son étude sur la double distinction, à la fois empirique et conceptuelle, entre le bien-être au travail et la satisfaction.

1.4) Antécédents et conséquences du bien-être au travail

La revue de littérature sur le bien-être au travail, nous a permis d'identifier ses déterminants ainsi que les facteurs organisationnels les plus prédictifs du bien-être au travail mais également ceux de la satisfaction au travail. Les modèles théoriques de Danna et Griffin (1999), de Warr (2003) et de Wilson et al. (2004) indiquent deux niveaux d'antécédents du bien-être au travail : individuels et organisationnels. La méta-analyse de Parker et al. (2003) et Judge et al. (2001) viennent appuyer ses modèles.

Tout comme les antécédents du bien-être au travail, la revue de littérature indique qu'ils existent deux types de conséquences : individuelles et organisationnelles. Toutefois, les travaux étudiant le lien entre bien-être au travail et performance individuelle et organisationnelle doit être considérée avec prudence car ils, traitent en réalité de leurs liens avec le niveau de satisfaction au travail. Il a donc été étudié en tant que substitut du bien-être au travail. En effet, le concept est plus facilement mesurable et opérationnalisable que le bien-être au travail qui reste ambiguë.

1.4.1) Les antécédents du bien-être au travail :

Le Larousse¹ définit un antécédent comme étant un « *fait antérieur sur lequel on appuie un raisonnement, une conclusion* ». Dans le cadre de notre revue de littérature un antécédent du bien-être au travail représente un précurseur du bien-être au travail. Au cours de notre étude sur le sujet, nous avons constaté que la plupart des travaux se sont plutôt inspirés de ceux traitant de la prévention du stress en milieu de travail dont l'objectif est de réduire leur impact. Aussi, l'accent est davantage porté sur les façons d'agir que sur l'identification des antécédents, à proprement dit, du bien-être au travail.

¹ www.larousse.fr

Dans la section qui suit sont présentés les antécédents du bien-être au travail.

Il existe deux niveaux d'antécédents du bien-être au travail : individuel et organisationnel.

1.4.1.1) Les antécédents individuels :

Les antécédents individuels correspondent aux traits de personnalité (Danna & Griffin, Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature, 1999), aux facteurs individuels (Warr, 2003) et aux indicateurs de santé et de bien-être au travail (Wilson et *al.*, 2004) :

- Les traits de personnalité (Danna & Griffin, 1999) : ils correspondent au lien entre le type de personnalité et le *locus of control* des individus et leur impact sur le bien-être au travail ;
- Les facteurs individuels (Warr, 2003) : ils se caractérisent par la capacité des individus à éprouver des émotions (affects positifs ou négatifs), les normes comparatives (points de repères choisis par le salarié pour évaluer des informations ambigües) et autres caractéristiques personnelles. Autrement dit, plus le niveau d'affects positifs est élevé, plus l'individu sera enthousiaste et énergique. Aussi, ils seraient plus enclins à évaluer de manière positive leur environnement et les opportunités qu'il offre. On note, ici, que le rôle de l'affect est important ;

Selon Warr (2003), d'autres facteurs individuels auraient un impact sur le niveau de bien-être des salariés tels que le type de travail et l'aptitude à réaliser certaines tâches. En effet, plus un individu a une préférence pour certain type de travail et aime les réaliser, plus ce dernier aura un fort sentiment de compétence, ce qui aura un impact positif sur son niveau de satisfaction. De ce fait, il existe un lien fort entre les facteurs individuels et les caractéristiques du poste de part leur influence commune. Il n'y a donc pas de relation causale entre les deux ;

- Les indicateurs de santé et de bien-être au travail (Wilson et *al.*, 2004) : ces indicateurs sont proposés par Wilson et *al.* (2004) via leur modèle de l'organisation pour la santé. Ce modèle étudie l'impact de la structure d'une organisation, de sa culture et de son fonctionnement sur la santé et le bien-être au travail et sur l'efficacité organisationnelle. Les auteurs définissent une

organisation du travail pour la santé comme étant « *une organisation caractérisée par des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs pour maximiser le bien-être des employés et la productivité fournissant des emplois bien conçus et riches de sens, un environnement social et organisationnel soutenant, des opportunités de carrière accessibles et équitables et une amélioration de l'articulation travail-vie privée* » (Wilson et al., 2004). Parmi les caractéristiques de cette organisation retenue pour leur modèle, les auteurs ont identifiés les indicateurs de santé et de bien-être au travail. Ils correspondent aux comportements à risque pour la santé (alcoolisme et consommation de tabac), comportements de retrait (intention de quitter l'entreprise et absentéisme), à l'état de santé physique auto-rapporté et à la santé psychologique (dépression, stress somatique, angoisse).

Conception du poste	• Charge de travail • Contrôle/autonomie • Contenu de travail • Clarté du rôle • Environnement et conditions physiques de travail • Horaires de travail
Climat organisationnel	• Communication • Participation et implication dans les décisions • Support organisationnel • Support des collègues • Climat de sécurité au travail (safety)
Perspectives futures dans le travail	• Sécurité d'emploi • Salaire et promotion équitables • Opportunités d'apprentissage • Arrangements de travail flexibles
Attributs organisationnels	• Politiques et procédures relatives à la participation des employés, à l'équilibre travail/famille et à la santé et sécurité au travail • Croyances et valeurs : orientation vers les employés et implication des employés
Ajustement psychologique au travail	• Satisfaction au travail • Implication organisationnelle • Empowerment psychologique et sentiment d'efficacité personnelle • Stress professionnel perçu
Indicateurs de santé et bien-être au travail	• Comportements à risque pour la santé : alcoolisme et consommation de tabac • Comportements de retrait : intention de quitter l'entreprise et absentéisme • État de santé physique auto-rapporté • Santé psychologique : dépression, stress somatique, angoisse

Tableau 1.13 : Caractéristiques de la Healthy Work Organization selon Wilson et al., (2004) inspiré de Delobbe (2009).

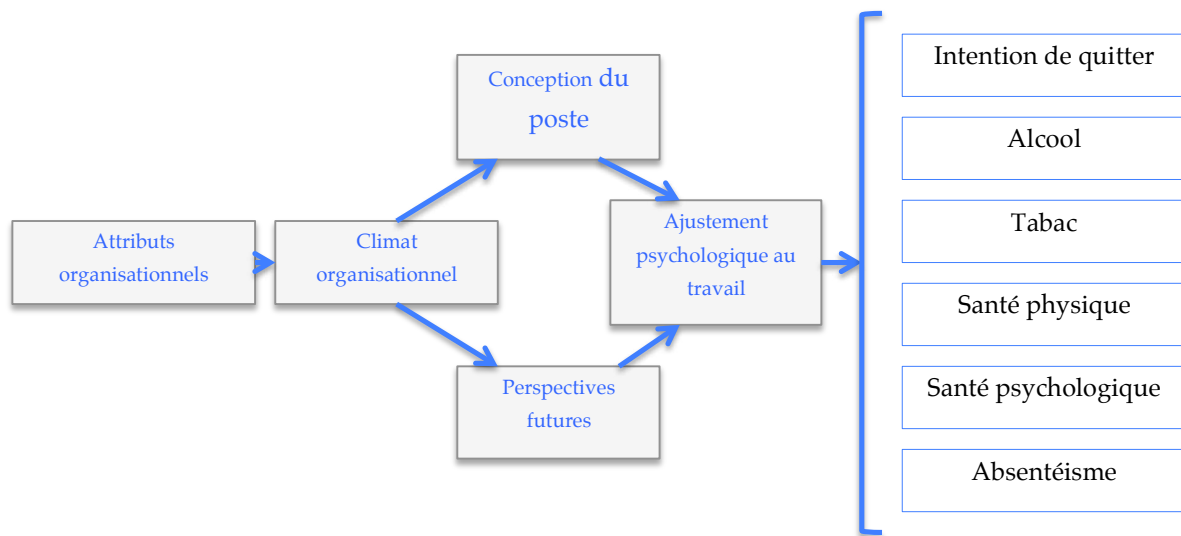


Figure 1.13 : Modèle de la Healthy Work Organization selon Wilson et al. (2004).

1.4.1.2) Les antécédents organisationnels :

Selon la littérature, les caractéristiques personnelles des salariés ne sont pas les seuls déterminants du bien-être au travail. Le salarié est, aussi, en constante interaction avec son environnement de travail. Les caractéristiques de ce dernier impactent l'individu dans la perception de son adéquation avec son environnement ainsi que le climat de travail (Vandenberg, Kyoung-Ok Park, Wilson, & Griffin-Blake, 2002) (Foucher, Développer une vision intégrant performance et santé psychologique, 2003). Selon **Brunet et Savoie (1999)** « la façon dont un individu se comporte au travail dépend plus ou moins de ses caractéristiques personnelles et de la façon dont il perçoit son environnement ».

La revue de littérature propose un certain nombre d'antécédents organisationnels ayant une influence sur le bien-être au travail. Ces antécédents peuvent être regroupés en trois catégories : les caractéristiques du milieu de travail, les caractéristiques du poste et enfin les caractéristiques des relations sociales.

➔ *Les caractéristiques du milieu du travail :*

Elles représentent tous les éléments ayant attrait à l'organisation et à ses dirigeants. En effet, ces derniers ont la responsabilité légale de prendre « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs {...}. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes* » (art. L4121-1 du Code du Travail). Et afin, d'assurer la promotion de la santé au travail, les dirigeants doivent également agir sur la culture organisationnelle pour que tous les collaborateurs s'engagent envers les différentes actions mises en place en faveur de la santé au travail (Danna & Griffin, 1999). Cette culture est un mélange composée à la fois « *de valeurs, de normes, de croyances, d'attitudes et de comportements mais aussi de politiques et pratiques mises en place par l'organisation pour soutenir cette culture* » (Vandenberg et al., 2002 ; Wilson et al., 2004 ; Bergeron, 2006).

Les antécédents organisationnels représentent les caractéristiques du milieu de travail (Danna & Griffin, 1999 ; Warr, 2003 ; Wilson et al., 2004 ; Parker et al., 2003), le style de leadership, la qualité des interactions au sein du groupe de travail et la structure, la culture et les pratiques de gestion développés au sein de l'organisation (Parker et al., 2003).

Plusieurs auteurs, à l'instar de Danna & Griffin, (1999), Warr (2003), Wilson et al., (2004) et Parker et al., (2003) s'accordent à dire que les caractéristiques du travail ont un impact sur le bien-être au travail. Ces caractéristiques sont au nombre de dix selon Warr (2003) : *opportunity for personal control, opportunity for skill use, externally generated goals, variety, environmental clarity, availability of money, physical security, supportive supervision, opportunity for interpersonal contact et valued social position.*

Le tableau suivant présente les facteurs de risques pour la santé et la sécurité (Danna & Griffin, 2003) :

Les caractéristiques du rôle	<i>Ambiguïtés, surcharge et conflits de rôle</i>
Les caractéristiques intrinsèques du travail	<i>Variété, défi, importance, autonomie dans les tâches à accomplir</i>
Le style de leadership	<i>Soutien, style participatif, orientation vers les buts</i>
La qualité des interactions au sein du groupe de travail	<i>Coopération, chaleur et fierté d'appartenance</i>
La structure, la culture et les pratiques de gestion développées au sein de l'organisation	<i>Innovation, circulation de l'information</i>

Tableau 1.14 : Antécédents de la satisfaction et du bien-être au travail (Parker et al., 2003).

Au même titre que pour les antécédents, il ressort de la littérature deux niveaux de conséquences de bien-être au travail.

1.4.2) Les conséquences du bien-être au travail

1.4.2.1) Les conséquences du bien-être sur la performance individuelle

Selon Danna et Griffin (1999), le niveau de conséquences individuelles est d'ordres physiques, psychologiques et comportementaux alors que le second niveau représente plutôt les coûts de l'assurance santé, la productivité/absentéisme, la performance opérationnelle, le coût du stress et les poursuites judiciaires. Ce second niveau a été essentiellement mesurée à travers les coûts issus de l'absence de bien-être au travail comme l'absentéisme ou la baisse de productivité. L'une des principales limites de ce modèle réside dans le fait qu'il ne propose pas de mesure du bien-être au travail. Il incombe donc aux chercheurs d'utiliser des indicateurs de bien-être au travail afin de mesurer le phénomène. Toutefois, le principal apport de ce modèle est qu'il s'intéresse au bien-être en milieu de travail.

À propos de la relation entre bien-être au travail et performance individuelle, Staw (1986) a été le premier, à travers son approche théorique du « *happy-productive worker* », à s'y intéresser. Toutefois, la revue de la littérature sur le sujet doit être appréhendée avec prudence. Le concept de bien-être a souvent été mesuré à travers

le niveau de satisfaction au travail (Staw 1986). Et nous avons montré que les concepts de bien-être au travail et de satisfaction sont bien distincts. En effet, le « bonheur » est un concept affectif alors que la satisfaction est un concept évaluatif. En d'autres termes, on peut être heureux au travail sans pour autant être satisfait. Appuyant cette distinction, les méta-analyses de Judge et *al.* (2001) et de Parker et *al.* (2003) le montre bien puisque la corrélation entre le bien-être psychologique au travail et la satisfaction est, respectivement de 0.3 et 0.27.

Ces différents constats nous indiquent que dans les différentes études menées, la satisfaction a souvent été considérée comme un substitut du bien-être. Dans une large majorité, ces études mesurent la performance des salariés à travers l'évaluation du supérieur, ce qui constitue en soi un biais. En effet, c'est à travers le jugement des individus que la performance est mesurée et non à partir de données objectives.

Afin d'éliminer ce biais, Wright, Bonett et Sweeney (1993) ont eu recours à des mesures plus « robustes » de la performance au cours de leurs travaux. En effet, les auteurs proposent une mesure de l'évaluation de la performance à quatre dimensions : « *work facilitation* », « *goal emphasis* », « *support* » et « *team building* ». Grâce à cet outil, Wright, Bonett et Sweeney (1993) ont pu étudié le lien entre la santé mentale et la performance au travail. A l'aide de l'Index of Psychological Well-Being, développé par Hochstim en 1970 et amélioré par Berkman en 1971¹, les auteurs ont pu établir une corrélation positive forte (0.48 et $p < 0.01$) entre la performance au travail et la santé mentale. En effet, on observe une corrélation positive et significative pour les trois dimensions suivantes : « *goal emphasis* », « *work facilitation* » et « *team building* ».

D'autres études ont été menées dans ce sens, notamment celle de Wright et Cropanzano (1997) qui montre que les variables démographiques telles que le sexe, l'âge ou le nombre d'années de service n'ont aucun impact sur le lien entre le bien-être au travail et la performance. De même que le bien-être au travail prédit de manière bien plus significative la performance au travail que la satisfaction au travail.

Ceci dit, une étude récente réalisée par Wright, Copranzano et Bonnett (2007) révèle que la satisfaction au travail aurait un lien direct avec la performance au travail et où le bien-être au travail aurait un rôle de modérateur. Ainsi, des salariés très satisfaits,

¹ In Wright, Bonett et Sweeney (1993)

avec un niveau de bien-être au travail faible, aurait un impact plus faible sur la performance au travail.

Enfin, d'autres auteurs à l'instar de Staw, Sutton et Pelled (1994) ont étudié les affects positifs des employés, au sens large du « contentement ». Les résultats indiquent que plus les employés montraient des émotions positives plus les effets positifs sur leur performance au travail seraient importants. En d'autres termes, le salarié aura de meilleures évaluations de performance de la part de ses supérieurs, une augmentation du salaire, et un support social plus important.

Ces différents travaux de recherche montrent bien le lien existant entre bien-être au travail et performance au travail. Ainsi l'approche du travailleur et productif s'avère être juste.

1.4.2.2) Les conséquences organisationnelles

Outre les conséquences individuelles, le bien-être au travail peut avoir des conséquences organisationnelles. Selon Danna et Griffin (1999), ces conséquences correspondent aux coûts liés à l'assurance santé et au stress, à la productivité, à l'absentéisme, à la performance opérationnelle et aux poursuites judiciaires. Toutefois, force est de constater que ces conséquences sont plus liées à l'absence de bien-être au travail qu'à la présence de bien-être en entreprise.

Contrairement aux travaux liés à la relation entre bien-être au travail et conséquences individuelles, il n'existe très peu de recherche sur les conséquences organisationnelles.

Toutefois, devant la pertinence du sujet, nous allons citer l'importante étude de Harter, Schmidt et Hayes (2002) menée auprès de 7 939 unités d'affaires représentant 36 entreprises et qui comptent 198 514 personnes interrogées. Les auteurs se sont particulièrement intéressés aux liens pouvant exister entre les attitudes des employés, à travers la satisfaction au travail, et la satisfaction des clients, le taux de *turn over* et la performance financière. Selon les auteurs, la performance est composée de quatre indicateurs: loyauté et satisfaction des clients, productivité, profit et turnover du personnel.

D'après les résultats de l'étude la corrélation entre la satisfaction et l'engagement des salariés avec les quatre indicateurs de performance est relativement élevée. En effet,

elle se situe entre 0,15, pour la satisfaction et le profit, et 0,36 pour la satisfaction et le turnover.

Ces résultats montrent qu'un collaborateur satisfait de sa carrière sera davantage engagé et sera susceptible de participer davantage à son succès. (Peluchette, 2003 ; Harter, Schmidt et Hayes, 2002). Autrement dit, la qualité de l'engagement des collaborateurs à l'organisation contribue significativement à une rentabilité plus élevée de celle-ci.

Conclusion

Cette revue de littérature nous a permis de mieux comprendre le concept de bien-être au travail à travers ses fondements historiques et ses deux principales approches. Un des premiers constats à l'issue de cette revue de littérature est le manque de consensus autour de la définition du concept. Cela est principalement dû aux différentes approches existantes du bien-être au travail et au choix de chaque auteur d'adhérer à tel ou tel courant de pensée. Cela peut également s'expliquer par le fait que le concept est considéré comme étant subjectif et personnel. Il ne peut être commun à tous.

Cette revue de littérature met en avant certaines limites qui sont directement liées au manque de consensus. La première étant conceptuelle puisque certains auteurs considèrent le bien-être au travail comme rattaché au bien-être général d'un individu (Diener, 1994). D'autres, en revanche, le considèrent comme une sphère à part entière (Massé et *al.*, 1998). Pour conceptualiser le bien-être au travail, certains auteurs ont seulement adapté la définition du bien-être général au contexte du travail. Un seul modèle (Dagenais-Desmarais, 2010) a entrepris une étude exploratoire afin de définir le concept. On note également une limite méthodologique, ce qui impacte considérablement l'opérationnalisation du concept. En effet, les auteurs ne proposent pas d'indicateurs de bien-être au travail. Ce travail revient donc aux chercheurs désirant aller plus loin dans leur investigation. Par ailleurs, on note comme conséquence directe à cette limite l'utilisation – plus simple – de la satisfaction au travail à la place du bien-être au travail. En effet, celui-ci est considéré plus simple et plus opérationnalisable. Pourtant, les deux concepts sont bien distincts comme le montrent la méta-analyse de Parker et *al.* (2003) et de Judge et *al.* (2001) qui indiquent que la corrélation entre les deux concepts n'est pas significative n'excède pas 0,3.

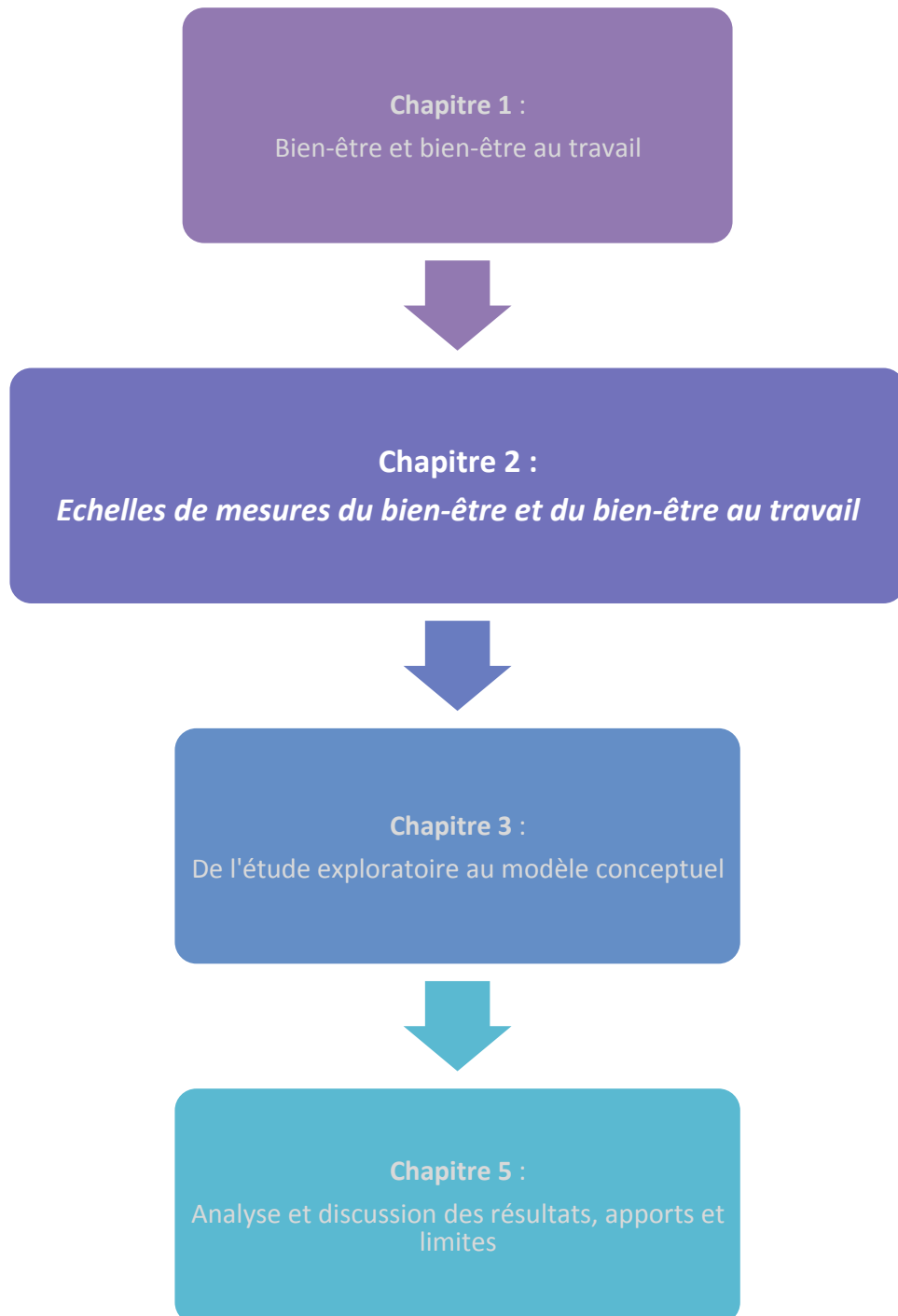
Toutefois, l'absence d'instrument de mesure dédié au bien-être au travail a incité certains auteurs à étudié le niveau de satisfaction au travail plutôt que le bien-être au travail.

Même si l'intérêt des chercheurs vis à vis de ce concept est récent – ce qui a pour conséquence une littérature assez pauvre à ce sujet – cet intérêt est grandissant et correspond de plus en plus aux nouvelles problématiques des entreprises.

Ces nouvelles préoccupations managériales incitent la recherche à développer considérablement le sujet.

Ces différents constats suscitent un certain questionnement sur l'opérationnalisation du concept et les échelles de mesure existantes. En effet, les différentes limites évoquées précédemment peuvent être autant d'indicateurs sur la difficulté à construire un outil de mesure du bien-être au travail.

Le chapitre suivant a pour objectif de faire un recensement des échelles de mesures du bien-être et du bien-être au travail du monde professionnel et académique.



Chapitre 2. Échelles de mesure du bien-être et du bien-être au travail

Introduction 91

2.1) Les outils de mesure du bien-être au travail proposés par les cabinets de conseils 92

2.1.1) Les outils de mesure basés sur la santé au travail.....	92
2.1.1.1) L'IBET © : L'Indice du Bien-Être au Travail, une mesure pour révéler l'engagement socio-organisationnel (Goodwill Social ©)	93
2.1.1.2) Le MQVT © : Management de la Qualité de Vie au Travail.....	93
2.1.1.3) Le MMS : Le Mesure Management Santé	94
2.1.2) Les outils inspirés de l'audit social.....	95
2.1.2.1) Le ESL : European Social Label	95
2.1.2.2) Le SD : Sociodag.....	96
2.1.2.3) Outils de diagnostics de la performance sociale	97
➔ Baromètre Social Opentojob {OTJ}	98
2.1.3) Les outils inspirés par le bien-être :.....	99
2.1.3.1) Le baromètre du bien-être au travail®.....	99
2.1.3.2) The Happiness Indicator	100
2.1.3.4) Employee Engagement Survey et Well-being Finder	100
2.1.4) Les outils construits de manière empirique :	101
2.1.4.1) Le BeBest®.....	101
2.1.4.2) Institut Great Place To Work®	103
2.1.4.3) HappyAtWork	106

2.2) Les échelles de mesure du bien-être et du bien-être au travail proposées par la littérature scientifique 107

2.2.1) Échelles du mesure du bien-être.....	107
2.2.1.1) PANAS : Positive and Negative Affect Schedule de Watson, et al., (1988).....	107
2.2.1.2) PWBMS : Psychological Well-being Manifestation Scale (Massé et al., 1998)	109
2.2.1.3) Scales of Psychological Well-being (Ryff, 1989)	111
2.2.1.4) Personal Projects Analysis (McGregor & Little, (1998)	113
2.2.1.5) Keyes, Shmotkin, & Ryff (2002)	116
2.2.1.6) Beliefs about well-being scale (McMahan & Estes, 2011)	117
2.2.1.7) Échelle de mesure du bien-être de Warr (1990).....	119
2.2.1.8) L'échelle de mesure du bien-être de Daniels (2000) :.....	120
2.2.2) Les échelles de mesure du bien-être au travail.....	122
2.2.2.1) Workplace well-being index (Page K. , 2005)	122

2.2.2) L'indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT) (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011) .	123
2.2.2.3) Échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) (Biétry & Creusier, 2013).....	125

2.3) Analyse des échelles de mesure existantes du bien-être et du bien-être

au travail : 131

2.3.1) Les outils de mesure proposés par les cabinets de conseil :	131
2.3.2) Les échelles de mesure issues de la recherche scientifique :	132
2.3.2.1) Les échelles de mesure hédoniques :	132
2.3.3.2) Les échelles de mesure eudémoniques et combinées	134

Conclusion 137

Introduction

Mesurer un concept signifie établir une « *correspondance entre un niveau théorique (définition du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure)* » (Evrard, Pras et Roux, 2009).

La revue de littérature fait état de différents outils de mesure du bien-être au travail issus à la fois des cabinets de conseils et de la recherche académique. Et il semble important, dans ce travail doctoral, d'élargir le spectre de ses recherches et d'aller au-delà de la littérature académique. En effet, l'objectif de cette thèse est de proposer une échelle de mesure du bien-être au travail valide aux entreprises. Il est donc nécessaire de faire un tour d'horizon sur l'offre en matière d'outils de mesure du BET.

Ce chapitre propose, tout d'abord, de présenter les outils de mesure du bien-être au travail proposés par les professionnels. Puis, de présenter les échelles de mesure proposées par les chercheurs. Nous terminerons, enfin, par une analyse globale des outils présentés.

Chapitre 2. Échelles de mesure du bien-être et du bien-être au travail

2.1) Les outils de mesure du bien-être au travail proposés par les cabinets de conseils

La mesure du bien-être au travail intéresse aussi bien les chercheurs que les consultants. En effet, s'intéresser au bien-être des salariés est à la fois un impératif moral et un levier de performance formidable tant au niveau de l'individu que pour l'organisation (Lyubomirsky, King & Diener, 2005 ; Margolis & Walsh, 2001)¹. Selon Lyubomirsky, King et Diener (2005), la performance du salarié est davantage prédite par le bien-être que par la satisfaction au travail.

Depuis quelques années, on observe une multiplication de l'offre en matière d'outils et de baromètres du bien-être au travail. Cette profusion répond à une demande des entreprises soucieuses et désireuses de maintenir, voire d'améliorer, le bien-être de ses collaborateurs.

À l'heure actuelle, les cabinets de conseils en France proposent 11 outils de mesure du bien-être au travail qui sont inspirés par les éléments suivants :

- La santé au travail ;
- L'audit social ;
- La psychologie positive ;
- Les enquêtes.

2.1.1) Les outils de mesure basés sur la santé au travail

Les outils basés sur la santé au travail s'appuient pour certains sur des indicateurs d'absentéisme, de maladie et de santé, et pour d'autres sur des indicateurs de santé et d'environnement personnel.

¹ Lyubomirsky « The Benefits of frequent positive affects » et Margolis « People and profits »
Bibliographie à vérifier

2.1.1.1) L'IBET © : L'Indice du Bien-Être au Travail, une mesure pour révéler l'engagement socio-organisationnel (Goodwill Social ©)

L'IBET© conçu par le cabinet Mozart Consulting¹. Il s'agit d'un « *indice socioéconomique allant de 0 à 1 pour sa valeur maximum, traduisant la meilleure performance socio-organisationnelle révélatrice de l'Engagement* »².

On appréhende, à travers cet indice, la relation de confiance, entre collaborateurs et dirigeants afin de mettre en avant l'engagement réciproque de l'organisation. Cet indice est donc proposé comme un **indicateur de dialogue social et de communication**. Il donne un indice, statistique et sectoriel, des différentes strates organisationnelles dans le passé, le présent et le futur. L'IBET © est calculé à partir de la sous-performance éventuelle de l'entreprise selon le calcul suivant :

$$\text{IBET} = 1 - \text{Indice de Mal-être au Travail (IMET)}$$

Les IMETs prennent en compte l'absentéisme, la santé, le taux de sorties forcées, les démissions, etc.

Ce qui fait la singularité de cet outil, c'est qu'il se base uniquement sur des mesures objectives émanant principalement du bilan social.

2.1.1.2) Le MQVT © : Management de la Qualité de Vie au Travail

Le cabinet Mozart Consulting propose, pour compléter l'indice, un autre outil : le MQVT © (Management de la Qualité de Vie au Travail). Celui-ci permet d'apporter des indications complémentaires relatives :

- au contenu du travail ;
- à l'environnement physique de travail ;
- la réalisation et le développement professionnel ;
- la conciliation vie professionnelle / vie privée ;
- les relations sociales et professionnelles.

¹ <http://www.mozartconsulting.eu>

² <http://www.mozartconsulting.eu/fr/r21-ibet-une-nouvelle-lecture-de-la-performance.html>

2.1.1.3) Le MMS : Le Mesure Management Santé¹

Le MMS² est un outil proposé par Malakoff-Médéric en tant que **diagnostic de la santé au travail** depuis 2009. Il permettrait :

- d'identifier les risques d'une organisation ;
- la mise en place d'un plan d'actions pour prévenir la santé et améliorer le bien-être.

Le MMS est un questionnaire composé de 64 questions qui interroge les salariés sur leurs conditions de vie, conditions physiques et sociales de travail ainsi que les pratiques de santé de l'organisation dans laquelle ils travaillent. L'outil a été élaboré sur la base de 24 sous-indicateurs. La restitution des résultats se fait à travers ses huit indicateurs : cinq indicateurs de risque et trois indicateurs relatifs aux impacts/bénéfices pour l'entreprise :

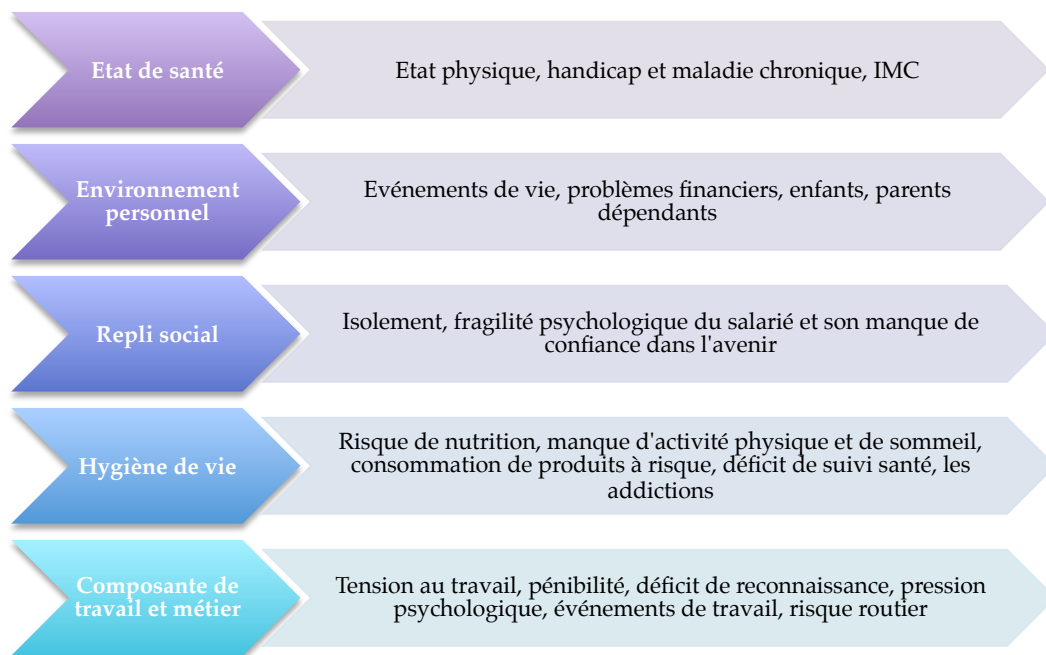


Figure 2.1 : Cinq sphères reconnues pour avoir un impact sur la santé au travail selon le MMS³.

¹ Proposé par Malakoff-Médéric

² <https://www.malakoffmederic.com/entreprises/blobs/medias/s/27427d373e8002ec/plaquette-MMS.pdf>

³ http://www.ireps-picardie.fr/News_Cres_OR2S/Newsletters2010/25newsdecembre2010/sante-salaries.pdf

D'après Malakoff-Médéric, le bien-être au travail aurait un impact positif sur l'entreprise en terme d'**engagement au travail**, de **présence**, de **perception santé et sécurité** de l'entreprise.

Les éléments pris en compte dans l'engagement au travail sont : l'implication des salariés – leur efficacité et leur volonté de bien faire et de se dépasser – et la qualité de la présence où l'attention des salariés à l'égard de leur travail est mesurée.

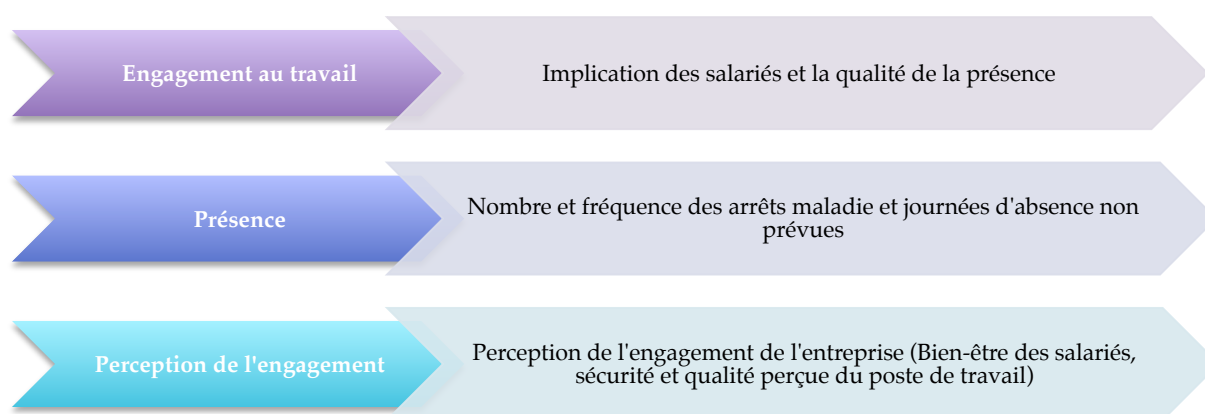


Figure 2.2 : Impacts du Bien-être au travail selon Malakoff-Médéric.

Enfin, les résultats sont comparés à un échantillon national représentatif des salariés du secteur privé français.

2.1.2) Les outils inspirés de l'audit social

Les outils inspirés de l'audit social s'intéressent particulièrement au **climat social** ainsi qu'aux « **stresseurs sociaux-organisationnels** » eux-mêmes inspirés des six axes de prévention du mal-être au travail du Rapport Gollac (2010).

2.1.2.1) Le ESL : European Social Label

Association à but non lucratif, le *European Social Label Institute*¹, propose un label aux entreprises **les plus vertueuses en termes de climat social**. Ce label est délivré aux

¹ <http://www.europeansociallabel.org/european-social-label-institute.html>

entreprises ayant un bon score au questionnaire de l'ESL. Le dit questionnaire, basé sur les travaux de Landier et Labbé (2005), est composé de 20 items relatifs à la qualité du climat social, le tout regroupé en sept dimensions :

- Degré de cohésion du corps social ;
- Relations de travail avec l'encadrement de proximité ;
- Perception du comportement de la Direction ;
- Perception des relations collectives de travail ;
- Perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise ;
- Conditions de travail.

2.1.2.2) Le SD : Sociodag

Le Sociodag est un outil d'analyse du **climat social** et des **risques psycho-sociaux** développé par MCS/Synergie. Comme pour le précédent questionnaire, le Sociodag s'est inspiré des travaux de Landier et Labbé (2005) sur les 40 irritants sociaux.

Cet outil peut s'adapter en fonction du besoin de l'entreprise. En effet, il peut être utilisé :

- sous sa forme de **référentiel du climat social** – comprenant 40 items – où les salariés sont amenés à donner leur perception sur :

Le degré de la cohésion du corps social
Les relations de travail avec l'encadrement de proximité
La mise en œuvre des méthodes de management
Le comportement de la direction
Les relations collectives de travail et de l'avenir
L'environnement de l'entreprise

Tableau 2.1: Facteurs du climat social du Sociodag.

- sous sa forme de **référentiel des facteurs socio-organisationnels de stress au travail** – comprenant 41 items dont la moitié émanent du climat social – où les salariés sont amenés à donner leur perception sur :

La qualité des conditions de travail
Le degré de cohésion du corps social
Les relations de travail avec l'encadrement de proximité
La mise en œuvre des méthodes de management
Le rôle des représentants du personnel
Le rôle de la direction et de l'avenir

Tableau 2.2 : Facteurs socio-organisationnels de stress au travail du Sociodag.

L'outil fournit trois types de résultats : les valeurs des réponses, leur homogénéité et le degré d'importance des critères.

2.1.2.3) Outils de diagnostics de la performance sociale

L'entreprise Mars-lab¹ propose différents indicateurs de mesure de la performance sociale, à destination des entreprises, sous forme de **référentiels** et de **questionnaires** :

- « Le climat social : véritable « météo » des organisations, cet indicateur expose la satisfaction ou l'insatisfaction générale des salariés vis-à-vis de leur employeur.
- L'exposition aux stressseurs organisationnels et sociaux : cet indicateur permet de cerner les facteurs de stress issus de l'environnement de travail (ou « stressseurs professionnels »).
- La qualité managériale : cet indicateur concerne la façon dont les collaborateurs perçoivent leur manager direct.
- La qualité de la gouvernance sociale : l'on s'intéresse ici à la capacité du « travailler-ensemble » du corps social, c'est-à-dire la teneur des relations entre dirigeants, encadrement représentants du personnel et collaborateurs.

¹ <http://mars-lab.com>

- *Le moral des salariés : cet indicateur reflète les sentiments de confiance ou d'inquiétude des salariés quant à leur futur.*
- *L'implication des salariés mesure le lien qu'entretiennent les salariés avec le travail en valeur absolue, indépendamment des conditions de travail vécues avec leur employeur.*
- *La représentation sociale du travail et la valeur travail : il s'agit de mettre en représentation par des mots l'image que les salariés se font du travail. »*

➔ *Baromètre Social Opentojob {OTJ}*

Cet outil est proposé par le cabinet Opentojob et permet aux entreprises de connaître, en temps réel, son **climat social**. L'outil de diagnostic examine les 12 dimensions suivantes à travers 98 questions :

Le recrutement	L'équilibre vie privée / vie professionnelle
L'ambiance de travail	Les relations humaines
La formation	Les conditions de travail
Les relations managériales	Le changement
La carrière	L'innovation
La rémunération	La citoyenneté

Tableau 2.3 : Dimensions du Baromètre Social Opentojob.

Par la suite, les résultats sont résumés en quatre indicateurs de :

- Bien-être au travail ;
- Performance RH ;
- Satisfaction managériale ;
- Rapport au travail.

2.1.3) Les outils inspirés par le bien-être :

Les outils inspirés par le bien-être se basent sur la psychologie positive. Ils appréhendent l'individu dans sa globalité, autrement dit, à travers sa vie professionnelle et sa vie privée.

2.1.3.1) Le baromètre du bien-être au travail®

Cet outil a été développé par Martin-Krumm, maître de conférences et président de l'Association Française et francophone de Psychologie Positive (AFFPP), Delaune, chercheur en psychologie positive et Tsialdaridis, ingénieur pédagogique, étude, conception et réalisation de tests et programmes de formation e-learning¹.

Le baromètre du bien-être au travail permet de calculer **un indice des différentes variables psychologiques**. Celles-ci sont regroupées à travers cinq grands modules :

La santé organisationnelle
Le climat motivationnel
La satisfaction de vie
La perception de la réalité
L'aptitude au bonheur

Tableau 2.4 : Les cinq modules du baromètre du bien-être au travail.

L'outil mesure des indices, que les auteurs considèrent comme positifs, tels que :

- **L'indice de santé organisationnelle** : le questionnaire est composé de 85 items. Les résultats permettent de mettre en avant l'intérêt des entreprises à créer un environnement propice au bien-être au travail ;
- **L'indice de climat motivationnel** : définit la problématique de la motivation au sein de l'entreprise à travers l'indice d'autodétermination (28 items), l'indice de soutien social (6 items) et l'indice de la compétence perçue (5 items) ;

¹ <http://www.barometre-bien-etre.com/qui-sommes-nous/>

- **L'indice de satisfaction de vie** : définit la problématique de la satisfaction des membres de l'entreprise à travers trois indices : la satisfaction (cinq items), le burnout (12 items), l'optimisme (6 items) ;
- **L'indice de perception de la réalité** : il indique la tendance des salariés à avoir une vision optimiste, pessimiste ou réaliste. L'indice se base sur les réponses des individus à travers 20 scénarii, dont la moitié est positive et l'autre négative ;
- **L'indice d'aptitude au bonheur** : il est calculé à partir un outil de mesure composé de 12 items.

2.1.3.2) The Happiness Indicator

Cet outil est proposé par Erasmus Happiness Economics Research Center et initié par Veenhoven, Baker et Wido Oerlemans¹. Il permet de réaliser **un suivi sur le niveau de bien-être des individus**. Par la suite, l'analyse indique, par comparaison, l'impact du travail sur le bien-être de l'individu.

The Happiness Indicator se compose de deux modules :

- **Module 1** : l'individu est questionné sur son ressenti du jour, de la semaine passée, du dernier mois et enfin de la dernière année ;
- **Module 2** : l'individu est questionné sur son niveau de bien-être en fonction de chacune des activités réalisées la veille.

L'une des particularités de cet outil est qu'il propose **un étalonnage du bien-être général de l'individu** dans le but de mesurer le bien-être au travail.

2.1.3.4) Employee Engagement Survey et Well-being Finder

Ces deux outils sont proposés par Gallup². Inspirés de la psychologie positive, ils permettent d'appréhender la performance à travers **la motivation et le bien-être**.

¹ <http://www.gelukswijzer.nl/happinessindicator/gw/index.php?p=15>

² http://www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx?utm_source=geec_hero_button&utm_medium=button&utm_campaign=geec

Le premier outil, Employee Engagement Survey, s'appuie sur une adaptation, en entreprise et à l'engagement, de la pyramide de Maslow. La pyramide ainsi constituée représente les quatre dimensions du questionnaire constitué de 12 items.

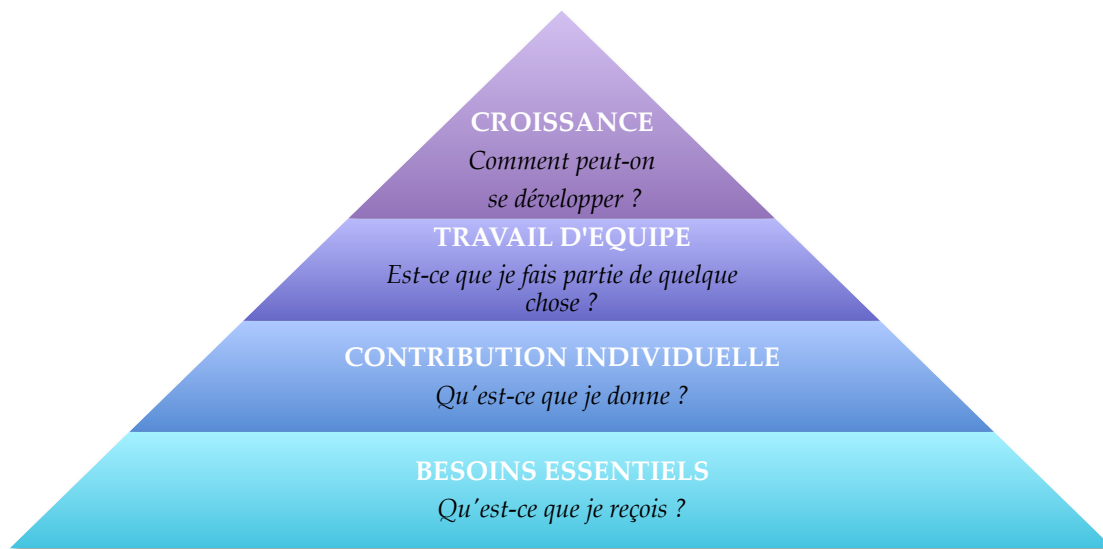


Figure 2.3 : Pyramide de Maslow selon l'outil Employee Engagement Survey.

Le deuxième outil peut être utilisé en complément du premier dans la mesure où il va au-delà du monde du travail. En effet, il questionne le salarié sur son bien-général – y compris celui de sa vie privée – tels que le bien-être de la carrière, le bien-être social, le bien-être financier, le bien-être physique et le bien-être communautaire.

2.1.4) Les outils construits de manière empirique :

À la différence des autres, deux outils sont issus d'enquêtes réalisées dans les entreprises.

2.1.4.1) Le BeBest®

Le BeBest® est un questionnaire proposé par BeBetter & Co¹. L'objectif de cet outil est d'objectiver **la performance sociale et fonctionnelle des organisations**, en comprendre les causes, diagnostiquer et accompagner la mise en œuvre de solutions prioritaires. Sa méthode est pragmatique et orientée vers les résultats. BeBetter&Co

¹ www.bebetterandco.com

adopte une approche qualitative à travers des entretiens individuels, des réunions de groupes. Aussi, ils mettent à disposition des entreprises qui le souhaitent une enquête quantitative ainsi qu'une plateforme web conversationnelle. Leur outil mesure les huit dimensions suivantes (figure 2.4) à travers un questionnaire d'environ 200 items.

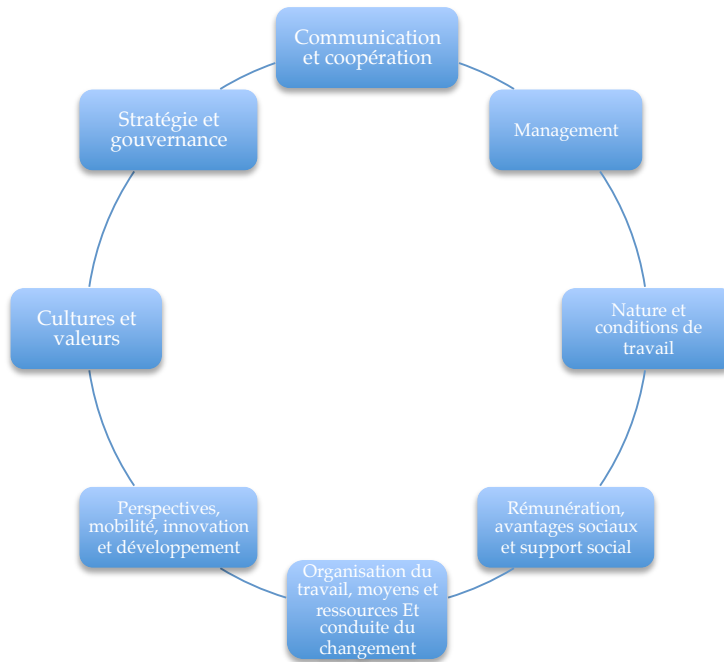


Figure 2.4 : La roue de BeBest©.

Le BeBest© propose comme facteurs explicatifs de la qualité de vie et du bien-être au travail les éléments suivants :

Le bien-être / stress
La motivation
La mobilisation
L'engagement
La reconnaissance
Le climat social
Le fonctionnement

Tableau 2.5 : Facteurs explicatifs de la qualité de vie et du bien-être au travail du BeBest©.

2.1.4.2) Institut Great Place To Work®

L'institut Great Place To Work® propose différents outils à destination des entreprises pour les aider à **appréhender et évaluer la culture de l'entreprise** :

- **Le questionnaire Trust Index®** : mesure le niveau de confiance via une analyse de l'expérience des salariés. Il propose des recommandations ciblées dans une perspective d'amélioration du milieu de travail de l'organisation ;
- **Le Culture Audit®** : évalue les pratiques managériales de l'entreprise et identifie les principales forces. Il détermine les axes d'amélioration à adopter par l'entreprise.

Selon Great Place To Work®, les entreprises où il fait bon travailler « *s'articulent autour des relations quotidiennes vécues par les employés et non autour d'une liste de programmes et d'avantages* ». Il propose deux points de vue différents – celui des employés et des managers – d'où découlent deux modèles pour chaque entité.

Du point de vue des collaborateurs, ces entreprises sont celles où le collaborateur « *a confiance en ses dirigeants* », « *apprécie ses collègues* » et « *est fier de son travail* » (figure 2.5).

¹ <http://www.greatplacetowork.fr/>

² <http://www.greatplacetowork.fr/notre-approche/quest-ce-qu'une-entreprise-ou-il-fait-bon-travaillern>

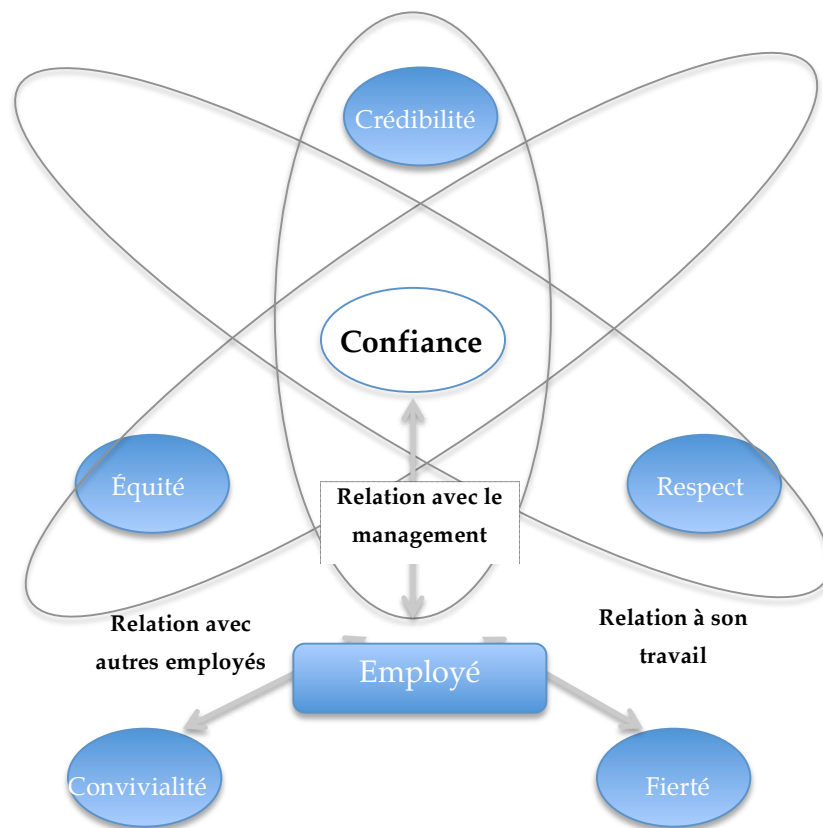


Figure 2.5 : Le modèle de l'employé selon Great Place To Work®.

D'après l'institut, la confiance « est le principe déterminant des entreprises où il fait bon travailler, créé sur la base de la crédibilité de la direction, le respect des employés et l'équité dans le traitement que les salariés attendent. Le degré de fierté, les niveaux de rapport authentique et la solidarité entre les salariés sont d'autres composants essentiels »¹.

Du point de vue des managers, les critères ne sont pas tout à fait les mêmes. Pour le manager, une entreprise où il fait bon travailler est celle où « il atteint ses objectifs organisationnels, avec des employés qui donnent le meilleur d'eux-mêmes et travaillent en équipe/famille dans un environnement basé sur la confiance ».

¹ <http://www.greatplacetowork.fr/notre-approche/quest-ce-quune-entreprise-ou-il-fait-bon-travaillern>

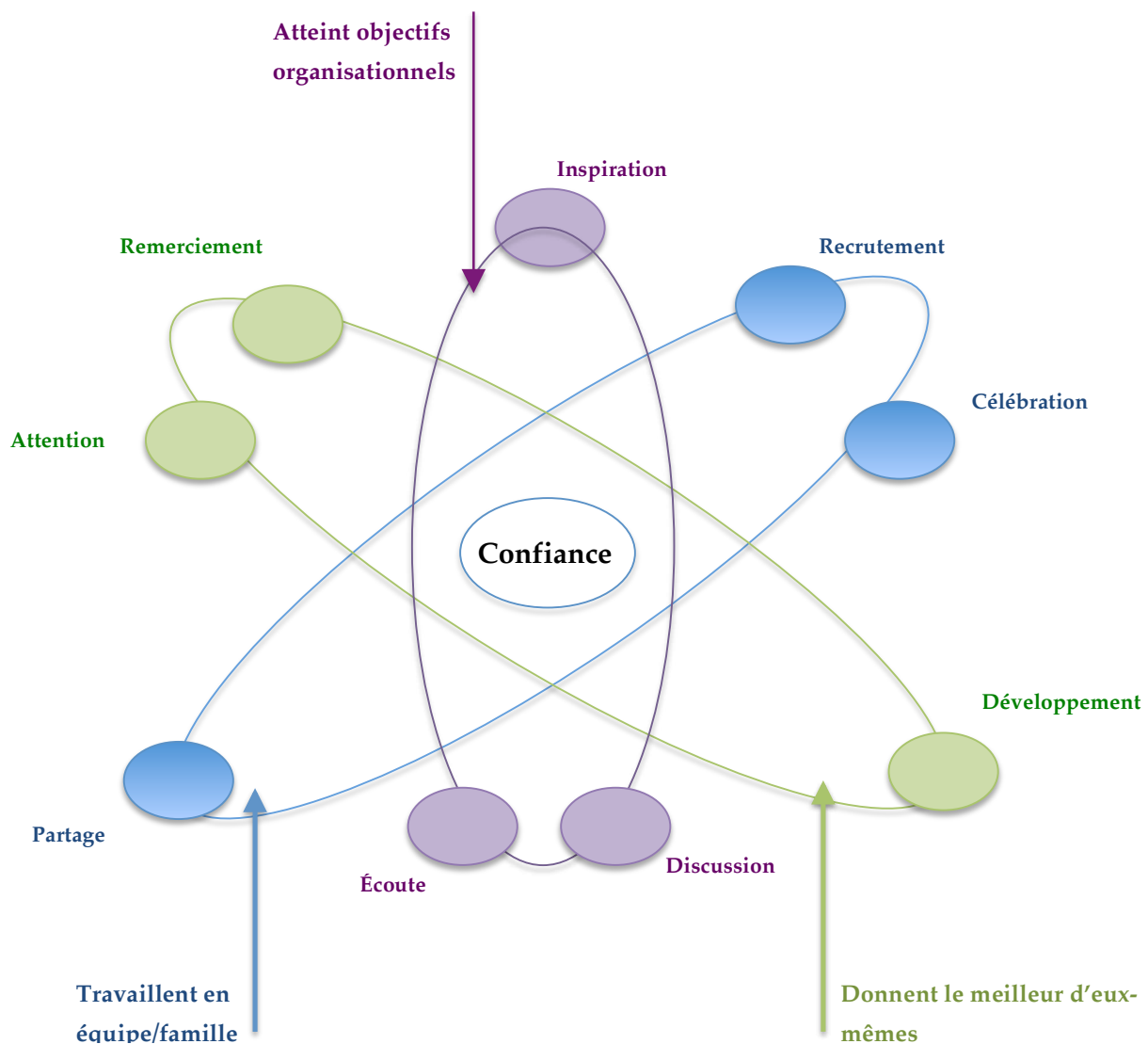


Figure 2.6 : Le modèle du manager selon Great Place To Work®.

D'après Great Place To Work®, il existe « neuf façons – ou domaines d'action – grâce auxquelles dirigeants et managers créent un environnement où règne la confiance. Les lieux où il fait bon travailler atteignent leurs objectifs organisationnels en utilisant inspiration, discussion et écoute. Ils ont des employés qui donnent le meilleur d'eux-mêmes en pratiquant remerciement, développement et attention. Enfin, ils travaillent ensemble en tant qu'équipe/famille pour embauche, célébration et partage »¹.

¹ <http://www.greatplacetowork.fr/notre-approche/quest-ce-quune-entreprise-ou-il-fait-bon-travaillern>

Les cinq dimensions de Great Place To Work® sont représentées dans le tableau suivant :

Confiance
Crédibilité
<i>Communiquer de manière transparente et accessible</i> <i>Faire preuve de vraies compétences managériales</i> <i>Respecter ses engagements, être intègre et éthique</i>
Respect
<i>Accompagner le développement professionnel des collaborateurs</i> <i>Solliciter leur avis et les impliquer dans les décisions</i> <i>Considérer la personne en tant qu'individu et pas seulement en tant que salarié</i>
Équité
<i>Reconnaître et rémunérer de manière juste et équitable</i> <i>Être impartial</i> <i>Ne pas discriminer</i>
Fierté
<i>Générer un sentiment de fierté par rapport à sa contribution personnelle, à celle de son équipe et par rapport à son entreprise</i>
Convivialité
<i>Pouvoir être soi-même</i> <i>Évoluer dans une atmosphère conviviale et accueillante, dans un climat positif et de coopération</i>

Tableau 2.6 : Les cinq dimensions du modèle Great Place To Work®.

En d'autres termes, l'approche de l'institut Great Place To Work® a pour objectif **de développer les pratiques managériales en faveur du bien-être au travail** dans les entreprises qui intègrent le bien-être au travail dans leur projet et qui constitue un engagement stratégique de l'entreprise.

2.1.4.3) HappyAtWork

Ce questionnaire, accompagné du HappyTrainees, est proposé par le site www.meilleures-entreprises.com. Le HappyAtWork est destiné aux salariés de toutes entreprises et le HappyTrainees à aux étudiants, stagiaires et alternants¹.

¹ <http://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/audio/bfm-3003-gmb-laurent-labbac-179557.html>

L'outil analyse **la motivation et l'engagement des collaborateurs**. Il est composé de 22 items regroupés en deux dimensions, elles-mêmes constituées de six catégories.

Enablement : Disposer de l'environnement et des ressources nécessaires à la réussite		
	Développement professionnel	
	Environnement de travail stimulant	
	Management	
Engagement : Développer l'envie d'aller plus loin pour son entreprise		
	Reconnaissance/Motivation	
	Fierté	
	Plaisir	

Tableau 2.7 : Dimensions et catégories des items du HappyAtWork et HappyTrainees.

À l'heure actuelle, nous avons recensés – de manière la plus exhaustive possible – 13 outils de mesure du bien-être au travail proposés par les cabinets de conseils. La partie suivante traite des échelles de mesure du bien-être et du bien-être au travail issues de la recherche académique.

2.2) Les échelles de mesure du bien-être et du bien-être au travail proposées par la littérature scientifique

La littérature académique propose plusieurs instruments de mesure du bien-être général ou prenant en considération une ou plusieurs de ses dimensions. Parmi elles, certaines ont été adaptées au contexte spécifique du travail. En revanche, la littérature ne fait apparaître que deux échelles de mesure valides du bien-être au travail.

2.2.1) Échelles du mesure du bien-être

2.2.1.1) PANAS : Positive and Negative Affect Schedule de Watson, et al., (1988)

La PANAS est un outil qui **mesure l'humeur**, à travers, **l'affect positif** et **l'affect négatif** d'un individu dans **un contexte professionnel**. Il fait partie des instruments

du bien-être puisque, rappelons-le, la théorie psychologique des émotions a amené les chercheurs à envisager le bien-être comme étant la somme d'affects positifs et d'affects négatifs (Watson & Tellegen, 1985).

Cette échelle se compose de 20 adjectifs : dix pour les affects positifs et dix pour les affects négatifs avec dix items pour chaque type d'affect.

Chaque adjectif correspond à une émotion et les individus sont amenés à s'auto-évaluer selon une échelle de Likert à cinq points (1 = très ou pas du tout ; 5 = énormément). En fonction des instructions, la période de temps donnée est, soit à court terme, soit à long terme. Les scores obtenus pour chaque dimension peuvent varier de 10 à 50.

Les dimensions affect positif et affect négatif de l'échelle de mesure sont composées des adjectifs suivants :

Dimension affect positif	Dimension affect négatif
<i>Actif(ve)</i>	<i>Craintif(ve)</i>
<i>Alerte</i>	<i>Honteux(se)</i>
<i>Attentif(ve)</i>	<i>Agité(e)</i>
<i>Déterminé(e)</i>	<i>Peiné(e)</i>
<i>Enthousiaste</i>	<i>Hostile</i>
<i>Excité(e)</i>	<i>Coupable</i>
<i>Inspiré(e)</i>	<i>Nerveux(se)</i>
<i>Intéressé(e)</i>	<i>Effrayé(e)</i>
<i>Fièr(e)</i>	<i>Contrarié(e)</i>
<i>Fort(e)</i>	<i>Irritable</i>

Tableau 2.8 : Adjectifs relatifs aux dimensions du PANAS (Watson, et al., 1988).

Il existe une version française de l'outil, validé par Gaudreau, Sanchez et Blondin (2006) qui se présente comme suit :

« La présente échelle est constituée d'un certain nombre de mots qui décrivent différents sentiments et émotions. Lisez chaque item et inscrivez la réponse appropriée dans l'espace de gauche. Indiquez jusqu'à quel point vous êtes senti de cette façon durant les dernières semaines. Utilisez l'échelle suivante pour noter vos réponses » :

1 Très peu Pas du tout	2 Un peu	3 Modérément	4 Beaucoup	5 Énormément
	_____Actif(ve)			_____Craintif(ve)
	_____Alerte			_____Honteux(se)
	_____Attentif(ve)			_____Agité(e)
	_____Déterminé(e)			_____Peiné(e)
	_____Enthousiaste			_____Hostile
	_____Excité(e)			_____Coupable
	_____Inspiré(e)			_____Nerveux(se)
	_____Intéressé(e)			_____Effrayé(e)
	_____Fière(e)			_____Contrarié(e)
	_____Fort(e)			_____Irritable

Tableau 2.9 : La PANAS de Watson et al. (1988) (version française).

Les propriétés psychologiques de l'échelle de mesure du PANAS montre que la corrélation entre les deux dimensions est faible et que la validité discriminante et la fidélité sont élevée (Watson, 1988) ainsi que sa fidélité. En effet, pour les instructions à court terme, le coefficient de corrélation pour la dimension Affect Positif (AP) est égal à 0.84 et est égal à 0.87 pour la dimension Affect Negative (AN). Enfin, pour les instructions à long terme, nous avons le même coefficient, égal à 0.88, pour les deux dimensions (Watson et *al.*, 1988).

Watson et *al.*, (1988) démontrent que les qualités psychométriques des deux dimensions du PANAS sont similaires quelle que soit la période de temps de référence.

Enfin, la cohérence interne de l'échelle est satisfaisante pour l'AP : $0.90 \leq \alpha \leq 0.91$ et pour l'AN : $0.80 \leq \alpha \leq 0.84$.

2.2.1.2) PWBMS : Psychological Well-being Manifestation Scale (Massé et al., 1998)

Le PWBMS ou l'Échelle de Mesure des Manifestations du Bien-Être Psychologique (ÉMMBEP) évalue **le bien-être psychologique des individus dans la population générale**. Elle a été développée par Massé et *al.* (1998) et a été construite sur la base de liste de manifestations physiques, cognitives, comportementales et émotives. Ce qui fait la particularité de cette liste est qu'elle se base sur des manifestations de bonne santé psychologique

Cette échelle se compose de 25 items regroupés en **six dimensions** : l'estime de soi (4 items), équilibre (4 items), engagement social (4 items), sociabilité (4 items), contrôle de soi et des événements (4 items) et bonheur (5 items). Il existe deux versions de l'outil : une version longue à 47 items (porte plus spécifiquement sur le bien-être psychologique) et une version courte à 25 items (destiné aux enquêtes de type épidémiologique). L'individu est questionné sur le nombre de fois où il a connu des manifestations du bien-être au cours du mois précédent. Il est amené à répondre au questionnaire suivant une échelle de Likert à cinq points (1= rarement ; 5= toujours). Cet instrument permet d'obtenir des scores allant jusqu'à 100 points.

En ce qui concerne sa validité de contenu, l'outil a été construit à partir d'une étude qualitative auprès de 195 participants. Cette étude a permis aux auteurs de lister 1718 manifestations du bien-être à travers l'expérience des participants. La validité de construit montre une corrélation entre la version courte et longue de $r = 0.98$.

L'ÉMMBEP présente une très bonne cohérence interne puisque l'alpha de Cronbach est égal à 0.93 pour l'ensemble de l'échelle et de 0.96 pour la version longue. Les indices de cohérence varient entre 0.75 et 0.85. Les facteurs, quant à eux, présente un alpha de Cronbach suivant : $0.71 \leq \alpha \leq 0.85$. Quant à la variance expliquée, elle représente 52.1 % (63.4 % pour la l'analyse en composantes principales) pour la version courte. Enfin, il semblerait qu'il n'y ait pas d'étude sur la validité convergente et divergente de l'échelle (Massé, Poulin, & Battaglini, 1998).

2.2) Les échelles de mesure du bien-être et bien-être au travail proposées par la littérature scientifique

Items	
Estime de soi	Sociabilité
<i>Je me suis senti(e) en confiance</i>	<i>J'avais facilement un beau sourire</i>
<i>Je me suis senti(e) aimé(e) et apprécié(e)</i>	<i>J'avais beaucoup d'humour, je faisais rire mes amis</i>
<i>J'étais satisfait(e) de mes réalisations, j'étais fière de moi</i>	<i>J'avais une bonne écoute pour mes amis</i>
<i>Je me suis senti(e) utile</i>	<i>J'ai été en bon terme avec mon entourage</i>
Équilibre	Contrôle de soi et des événements
<i>Je me suis senti(e) équilibré(e) émotivement</i>	<i>J'ai su affronter positivement des situations difficiles</i>
<i>J'ai été égal(e) à moi-même, naturel(le), en toutes circonstances</i>	<i>J'ai pu faire la part des choses lorsque confronté(e) à des situations complexes</i>
<i>J'ai vécu avec modération, en évitant de tomber dans les excès</i>	<i>J'ai facilement trouvé des solutions à mes problèmes</i>
<i>Ma vie était bien équilibrée entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles</i>	<i>J'étais plutôt calme, posé(e)</i>
Engagement social	Bonheur
<i>J'avais des buts, des ambitions</i>	<i>J'ai eu l'impression de vraiment jouir de la vie</i>
<i>J'étais curieux(se), je m'intéressais à toutes sortes de choses</i>	<i>J'étais bien dans ma peau, en paix avec moi-même</i>
<i>J'ai été fonceur(se), j'ai entrepris plein de choses</i>	<i>J'ai trouvé la vie excitante et j'ai eu envie d'en profiter</i>
<i>J'ai eu le goût de m'amuser, de faire du sport, de pratiquer mes loisirs et activités préférées</i>	<i>J'avais un bon moral</i>
	<i>Je me suis senti(e) en santé, en pleine forme</i>

Tableau 2.10 : L'ÉMMBEP de Massé et al. (1998).

2.2.1.3) Scales of Psychological Well-being (Ryff, 1989)

L'échelle de mesure du bien-être psychologique de Ryff (1989) permet d'évaluer les **six dimensions du bien-être psychologique** à savoir : acceptation de soi, relations positives avec autrui, autonomie, maîtrise de l'environnement, sens de la vie et croissance personnelle.

Il existe deux versions du questionnaire : une longue (20 items par dimension) et une abrégée (14 items par dimension) proposée par l'auteur lui-même. L'individu est amené à répondre au questionnaire suivant une échelle de Likert à six points (1= Tout à fait en désaccord ; 5= Tout à fait d'accord). Une version plus courte est proposée par Van Dierendonck (2004) qui comptent au total 39 items. (Van Dierendonck, 2004). En effet, l'auteur avance que la qualité psychométrique de l'échelle est supérieure lorsque les dimensions ne comportent que six à huit items.

Les coefficients alpha de Cronbach pour chacune des dimensions sont de : 0.72 pour l'autonomie, 0.76 pour la compétence, 0.68 pour la croissance personnelle, 0.84 pour les relations positives avec autrui, 0.67 pour le sens à la vie et 0.79 pour l'acceptation de soi.

Tout à fait en désaccord	Passablement en désaccord	Plus ou moins en désaccord	Plus ou moins d'accord	Passablement d'accord	Tout à fait d'accord
Acceptation de soi					
Lorsque je fais le bilan de ma vie, je suis heureux(se) de la tournure des événements. En général, j'ai confiance en moi et je suis positif(ve) envers moi-même. Si j'en avais la chance, il y a beaucoup de choses de moi-même que je changerais. J'aime la plupart des aspects de ma personnalité. À bien des égards, je suis déçu(e) de mes réalisations dans la vie. Dans l'ensemble, je suis fier(ère) de ce que je suis et de la façon dont je mène ma vie.					
Autonomie					
Je ne crains pas de faire entendre mes opinions, même lorsqu'elles sont opposées à celles de la plupart des gens. J'ai tendance à me soucier de ce que les autres pensent de moi. J'ai tendance à me laisser influencer par les gens qui ont des opinions fermes. J'ai confiance en mes propres opinions, même si elles vont à l'encontre du consensus général. Il m'est difficile de faire entendre mes propres opinions sur des sujets Je change souvent d'idée lorsque mes amis ou ma famille sont en désaccord avec mes décisions. Je me soucie de la façon avec laquelle les gens évaluent les choix que j'ai faits dans ma vie. Je me juge à partir de ce que je considère important et non à partir des valeurs que les autres trouvent importantes.					
Maîtrise de l'environnement					
De façon générale, je sens que j'ai le contrôle de la situation dans laquelle je vis. Les exigences de la vie de tous les jours me dépriment souvent. Je me débrouille plutôt bien avec les responsabilités de la vie quotidienne. Si ma situation me rendait malheureux(se), je prendrais des moyens efficaces pour la changer. J'ai de la difficulté à organiser ma vie de façon satisfaisante. Je suis parvenu(e) à me construire un foyer et un style de vie qui me plaisent beaucoup.					
Croissance personnelle					
De façon générale, j'ai l'impression d'en apprendre toujours plus sur moi-même au fur et à mesure que le temps passe. Je ne veux pas essayer de nouvelles façons de faire les choses; ma vie est bien telle qu'elle est. Je pense qu'il est important de vivre de nouvelles expériences qui remettent en question notre façon de se voir et de voir le monde. À bien y penser, je ne me suis pas vraiment amélioré(e) avec les années. Avec le temps, j'ai l'impression de m'être développé(e) beaucoup en tant que personne. Pour moi, la vie fut un processus continu d'apprentissage, de J'ai renoncé depuis longtemps à faire de grandes améliorations ou de gros changements dans ma vie. changement et de croissance.					
Relations positives avec autrui					
Je me sens souvent seul(e), car j'ai peu d'amis intimes avec qui partager mes intérêts et mes inquiétudes. Il n'y a pas beaucoup de gens qui veulent m'écouter quand j'ai besoin de parler. J'ai le sentiment de récolter beaucoup de mes amitiés. Il me semble que la plupart des gens ont plus d'amis que moi. Je n'ai pas vécu beaucoup de relations chaleureuses et pleines de confiance avec les autres. Je sais que je peux avoir confiance en mes amis et ils savent qu'ils peuvent me faire confiance.					
Sens de la vie					
Je me sens bien lorsque je pense à ce que j'ai accompli dans le passé et à ce que j'espère accomplir dans le futur. J'ai une direction dans la vie et ma vie a un sens. Je ne sais pas trop ce que j'essaie d'accomplir dans la vie. J'aime faire des plans pour le futur et travailler à les réaliser. Je suis une personne active lorsque vient le temps de réaliser mes projets. Mes buts dans la vie furent plus une source de satisfaction que de frustration.					

Tableau 2.11 : Version courte de l'échelle de mesure du bien-être psychologique de Ryff (1989) proposée par Van Dierendonck (2004).

2.2.1.4) Personal Projects Analysis (McGregor & Little, (1998)

L'échelle *Personal Projects Analysis* (PPA) de McGregor et Little (1998) mesure **les relations entre l'évaluation des caractéristiques des buts des individus, le bonheur et les facteurs de sens** qui ont émergés des analyses factorielles des diverses mesures de bien-être. Plusieurs échelles de mesure ont également été mobilisées pour mesurer la satisfaction dans la vie, les affects négatifs, les affects positifs et le sens de la vie (Domain-specific life satisfaction ; The Center for Epidemiological Studies Depression Scale, CED-S (Radloff (1977) ; Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarck & Mermelstein, 1983)(1983); The positive affect module of the Affect Balance Scale (Bradburn, The structure of psychological well-being, 1969); The Purpose In Life scale, PIL (Crumbaugh & Maholick, 1964)). Le PPA est composé de 37 dimensions constituées d'un item par dimension (tableau 2.12).

L'objectif des travaux des auteurs était de démontrer qu'il existe une relation entre le bonheur et l'efficacité ainsi que le sens et l'intégrité (figure 2.7).

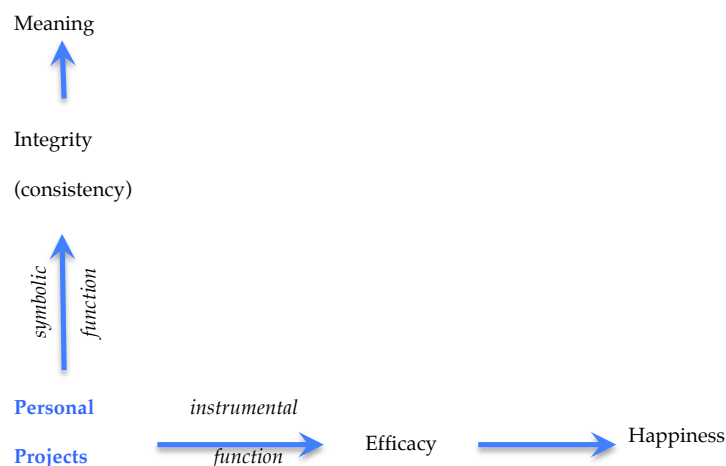


Figure 2.7 : Dual functions of personal projects (McGregor & Litte, 1998).

Les travaux des auteurs ont permis de faire émerger trois « *primary identataty themes* » : *argentic*, *communal* et *hedonic individuals*. Les auteurs constatent que les *argentic individuals* sont plus heureux lorsque leurs projets personnels ont le soutien des autres, les *communal individuals* le sont lorsque leurs projets sont plaisants et enfin les *hedonic individuals* sont heureux lorsqu'ils les accomplissent.

Outre ces résultats, les auteurs ont voulu mettre en avant la différence des deux types de bien-être : le bonheur et le sens. En effet, le bonheur est communément utilisé pour désigner le bien-être. Il fait référence à la satisfaction dans la vie et l'affect positif. Le sens renvoie principalement au but et à la croissance. Ainsi, la principale contribution de leurs recherches repose sur le lien existant entre bonheur et efficacité ainsi que l'intégrité des buts et le sens.

En d'autres termes, McGregor et Little (1998) distinguent deux aspects différents du bien-être : le bonheur et le sens. Le sens correspond à la croissance personnelle comme le fait d'avoir un but, une finalité dans la vie, la qualité des relations interpersonnelles, la générativité et l'autonomie. Le bonheur, quant à lui, correspond aux affects positifs et négatifs ainsi que la satisfaction dans la vie. De plus, les auteurs mettent en avant le lien entre les *primary identity themes* et les projets personnels sur le sentiment de bien-être.

2.2) Les échelles de mesure du bien-être et bien-être au travail proposées par la littérature scientifique

Rating dimension	Item
1. Absorption	Sometimes people get so absorbed in a project that they become oblivious to their surroundings. To what extent do you become engrossed or deeply involved in each project? ^a
2. Affiliation	To what extent does each project involve interaction with other people? ^{a,b}
3. Challenge	To what extent is each project challenging for you? ^{a,b,c}
4. Commitment	How committed are you to the completion of each project? ^{a,b,c}
5. Communion	To what extent does each project contribute toward a sense of togetherness and harmony with other people or your environment? ^{a,b}
6. Competence	How competent are you to complete each project? ^c
7. Consumption	To what extent does each project involve bought experiences or possessions? ^a
8. Control	How much do you feel you are in control of each project? ^{a,b,c}
9. Creativity	How much creativity does each project require of you? ^a
10. Difficulty	How difficult do you find it to carry out each project? ^{a,b,c}
11. Enjoyment	How much do you enjoy working on each project? ^{a,b,c}
12. Fun	Some projects are intrinsically fun, whimsical, or delightful. How much fun is each project for you? ^{a,b}
13. Future self	Most of us have some conception of what kind of person we would like to be several years down the road, the kind of "future self" that we aspire to and would be delighted to become. Imagine and jot down below how you would like to see yourself in 5 years. To what extent does each project help you to move toward becoming this desired future self? ^{a,b,c}
14. Health	How healthy does each project make you feel while doing it? ^a
15. Importance	? "How important is each project to you at the present time? ^{a,b}
16. Initiation	How much do you feel that it was your decision to take on each project? ^{a,b,c}
17. Meaningfulness	How personally meaningful is each project? ^b
18. Net impact	How much do you feel that each project helps or hinders your other projects? ^{a,b}
19. Net social support/hindrance	Overall, do you feel that other people relevant to each project are more helpful or detrimental to its completion? ^{a,b,c}
20. Others' benefit	To what extent is each project oriented toward the benefit or well-being of others? ^{a,b}
21. Others' view of importance	How important do you think each project is seen to be by other people or, if the project is unknown to others, how important do you think they would see it to be if they knew about it? ^{a,b,c}
22. Outcome	How successful do you think you will be at each project? ^{a,b,c}
23. Pleasure	To what extent is each project pleasurable, that is, comfortable, relaxing, self-indulgent, or hedonistic? ^{a,b}
24. Power	In the eyes of others, how powerful or competent do you think each project makes you appear? ^a
25. Pride	How proud are you to be engaged in each project? ^a
26. Progress	How successful have you been in each project so far? ^{a,b}
27. Psychological risk	How much psychological risk is associated with each project, for example, being ridiculed or rejected, feeling stupid, or having hopes disappointed if the project were to fail? ^a
28. Purpose	How strongly do you feel that there are good reasons or justifications for pursuing each project, that is, how confident are you that each project is the "right" thing for you to be doing? ^{a,b}
29. Self-benefit	To what extent is each project oriented toward your own benefit or well-being? ^{a,b}
30. Self-identity	Most of us have some projects that are "really us" and some others that we don't really feel "ourselves" when doing. To what extent does each project feel distinctly "you"—like a personal trademark—as opposed to being quite alien to you? ^{a,b,c}
31. Self-worth	To what extent do you feel that being engaged in each project contributes to your sense of self-worth? ^{a,b,c}
32. Significance	How important or significant does each project make you feel when engaged in it? ^a
33. Stress	How stressful is it for you to carry out each project? ^{a,b,c}
34. Time pressure	How much do you feel that the amount of time available for working on each project is adequate? ^{a,b,c}
35. Trust	To what extent do you feel you can trust the most significant other person associated with each project? ^{a,b}
36. Value congruency	To what extent is each project consistent with the values which guide your life? ^{a,b,c}
37. Visibility	How visible is each project to other people, that is, how aware do you think others are that you are doing each project? ^{a,b}

^a This dimension was included in Study 1. ^b A version of this dimension was included in Study 2. ^c A version of this dimension was used in the senior manager study.

Tableau 2.12 : Personal Project Rating Dimensions (McGregor & Little, 1998).

2.2.1.5) Keyes, Shmotkin, & Ryff (2002)

Selon les auteurs, **le bien-être subjectif et le bien-être psychologique sont reliés conceptuellement mais distincts de manière empirique** (figure 2.8). En effet, leur étude, qui a été menée sur un échantillon de 3042 américains âgés de 25 à 74 ans, a montré que les deux concepts ne sont pas influencés de la même manière par les sociodémographiques et de personnalité. Par exemple, un individu ayant un bien-être psychologique plus élevé que le bien-être subjectif est plus jeune, plus instruit et montre une grande ouverture à l'expérience. Pour réaliser cette étude, les auteurs ont utilisé trois échelles de mesure différentes :

- Le bien-être subjectif : « The life satisfaction measure » qui est une adaptation de l'échelle de Cantril (1965) (composé d'un item) et une échelle sur les affects positifs et négatifs. Pour ce dernier, les individus doivent indiquer le nombre de fois où ils ont ressenti des affects positifs et négatifs parmi ceux proposés (six pour chaque type d'affect) au cours des 30 derniers jours ;
- Le bien-être psychologique : l'échelle de mesure du bien-être psychologique de Ryff (1995) ;
- Personnalité : The five-factor personality dimensions de Lachman & Weaver (1997).

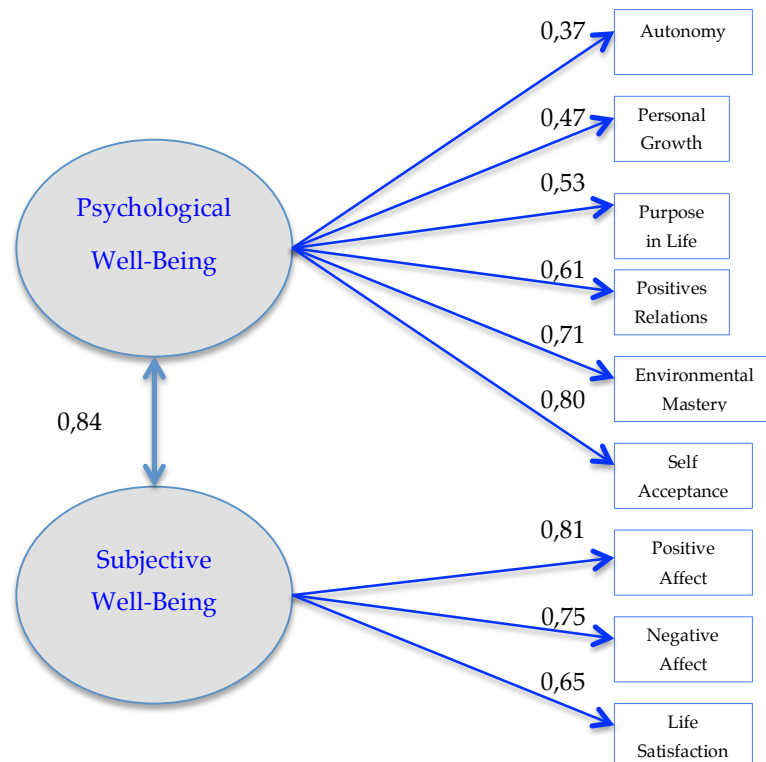


Figure 2.8 : Standardized parameter estimates of a model of well-being with two oblique factors (Model 4) (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002).

2.2.1.6) Beliefs about well-being scale (McMahan & Estes, 2011)

Le Beliefs about Well-Being Scale (BWBS) est une échelle de mesure développée par McMahan et Estes (2011) et qui **mesure le bien-être à travers ses quatre dimensions** :

- Expérience du plaisir : « *The Experience of Pleasure* » ;
- Éviter l'expérience négative : « *Avoidance of Negative Experience* » ;
- Développement personnel : « *Self-Development* » ;
- Contribution à autrui : « *Contribution to Others* ».

Les dimensions « *The Experience of Pleasure* » et « *Avoidance of Negative Experience* » appartiennent aux théories hédonistes de bien-être (Diener & Lucas, 1999 (1999) ; Kahneman et al, 1999 (Kahneman, Objective happiness, 1999) ; Veenhoven, 2003). En revanche, les dimensions « *Self-Development* » et « *Contribution to Others* » font partie des théories eudémoniques du bien-être (Aristote in Ryff, 1989).

Afin de construire cette échelle, les auteurs ont réalisé deux types d'études. La première consistait à identifier les dimensions qui composent le bien-être et d'examiner les corrélations existantes avec d'autres outils de mesure du bien-être. Les échelles de mesure utilisées pour cette étude sont :

- Satisfaction with Life Scale (Diener et al., 1985) ;
- The Positive and Negative Affective Schedule (Watson et al., 1988) ;
- The Subjective Vitality Scale (Ryan & Frederick, 1997) ;
- The Meaning in Life Questionnaire-Presence Subscale (Steger et al., 2006).

La deuxième étude avait pour objectif de tester la structure de l'échelle (temps 1) et de calculer sa validité convergente et divergente (temps 2).

L'échelle est composée de 16 items où les répondants sont amenés à répondre suivant une échelle de Likert à 7 points (1 = tout à fait d'accord ; 4 = Neutre ; 7 = tout à fait d'accord).

1	2	3	4	5	6	7
<i>Strongly Disagree</i>			<i>Neutral</i>			<i>Strongly Agree</i>
1. A great amount of pleasure						
2. Experiencing a great deal of sensual pleasure						
3. Living in ways that benefit others						
4. Not experiencing hassles						
5. Making the world a better place						
6. Working to achieve one's true potential						
7. Not experiencing negative emotions						
8. The identification and cultivation of one's strengths						
9. Experiencing euphoria and pleasure						
10. Being a positive influence within the community						
11. The exertion of effort to meet life's challenges						
12. Pleasurable experiences						
13. Contribution to society						
14. A lack of unpleasant experiences						
15. A high degree of self-knowledge						
16. A lack of painful experiences						

Tableau 2.13 : Échelle de mesure BWBS (McMahan & Estes, 2011).

Les qualités psychométriques de l'outil indiquent une bonne cohérence interne. Le tableau suivant indique l'alpha de cronbach pour chaque dimension obtenu pour les deux temps de la deuxième étude :

BWBS (McMahan & Estes, 2011)	Temps 1 n = 406	Temps 2 n = 167	Test-retest
<i>The Experience of Pleasure</i>	0.87	0.85	0.55
<i>Avoidance of Negative Experience</i>	0.91	0.92	0.61
<i>Self-Development</i>	0.78	0.79	0.54
<i>Contribution to Others</i>	0.88	0.88	0.65

Tableau 2.14 : Alpha de Cronbach et test-retest du BWBS (McMahan & Estes, 2011).

2.2.1.7) Échelle de mesure du bien-être de Warr (1990)

Warr (1990) propose un modèle conceptuel du bien-être au travail construit autour de trois axes : déplaisir-plaisir, anxiété-confort et dépression-enthousiasme (voir chapitre 1). Sa particularité est qu'il s'applique à la fois pour le bien-être affectif en général et au travail. À partir de ce modèle Warr (1990) a élaboré un instrument de mesure de 12 items. Pour mesurer le bien-être affectif et le bien-être affectif au travail, l'auteur prend en considération deux axes des trois axes de son modèle pour chaque type de bien-être : anxiété-confort et dépression-enthousiasme. Les adjectifs utilisés sont pour le premier axe : tendu, inquiet, préoccupé, calme, satisfait, détendu. Ceux du deuxième axe sont : déprimé, morose, triste, joyeux, enthousiaste, optimiste. Cette échelle mesure également des aspects de la santé mentale à travers la compétence et l'aspiration dans un contexte général et dans un contexte professionnel à travers six items chacun. Ainsi que le « job carry-over » à travers quatre items.

Pour chaque item du contexte général, la consigne est la suivante : « Au cours des dernières semaines, combien de fois vous êtes-vous senti... ». Et pour les items liés au contexte du travail la consigne est « Au cours des dernières semaines, combien de fois dans votre travail vous êtes-vous senti... ». Les répondants doivent répondre en fonction d'une échelle de Likert à six points (1=jamais ; 6= Très souvent).

Le tableau suivant présente les alphas de cronbach de l'échelle de Warr (1990) :

Bien-être affectif	Alpha de Cronbach
Anxiété-contentement au travail	0.76
Dépression-enthousiasme au travail	0.80
Dépression-enthousiasme	0.81
Anxiété –contentement	0.81
Autres aspects de la santé mentale	
Compétence au travail	0.68
Aspiration au travail	0.62
Job carry-over	0.78
Compétence	0.71
Aspiration	0.64

Tableau 2.15 : Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du bien-être de Warr (1990).

2.2.1.8) L'échelle de mesure du bien-être de Daniels (2000) :

Dans la continuité des travaux de Warr (1990), Daniels (2000) propose une autre échelle de mesure du bien-être. Cette fois-ci l'auteur prend en considération cinq axes dont trois sont repris du modèle de Warr (1990) :

- Anxiété – Confort : « *Anxiety-comfort* » ;
- Dépression – Plaisir : « *Depression-pleasure* » ;
- Ennui – Enthousiaste : « *Bored-enthusiastic* » ;
- Fatigue – Vigueur : « *Tiredness-vigour* » ;
- Colère – Placidité : « *Angry-placid* ».

L'échelle de mesure du bien-être proposé par Daniels (2000) est composée de 30 items et mesure le concept à travers les cinq axes cités. La consigne du questionnaire est la suivante « *Thinking of the past week, how much of the time has your job made you feel each of the following?* ». L'échelle de mesure prend en compte deux dimensions : les caractéristiques du poste et la santé. La première dimension est évaluée à travers le : contrôle du poste « *job control* » (quatre items), sous / surcharge « *under/overload* » (cinq items) et soutien social au travail « *social support at work* » (quatre items). Le répondant est invité à répondre à ces items à travers une échelle de Likert à sept

points (1= tout à fait en désaccord ; 7= tout à fait d'accord). Pour mesurer la deuxième dimension, Daniels (2000) a utilisé la version UK du SF-36 (Jenkinson et al, 1996). Cet instrument de mesure évalue neuf aspects de la santé mentale et physique :

- Fonctionnement physiquement : « *Physical functioning* » (neuf items) ;
- Absence de limitations physiques : « *Absence of physical limitations* » (quatre items) ;
- Absence de limitations émotionnelles : « *Absence of emotional limitations* » (trois items)
- Fonctionnement social : « *Social functioning* » (deux items) ;
- Santé mentale : « *Mental health* » (cinq items) ;
- Energie/Vitalité : « *Energy/vitality* » (quatre items) ;
- Absence de souffrance : « *Absence of pain* » (deux items) ;
- Perception de la santé : « *Perceived health* » (cinq items) ;
- Amélioration de la santé : « *Health improvement* » (un item).

Les résultats du questionnaire indiquent un score. Plus celui-ci est élevé, plus le sentiment de bien-être de l'individu est élevé.

Le tableau suivant indique les alphas de Cronbach de l'échelle de bien-être de Daniels (2000) :

Job characteristics	Alpha de Cronbach
<i>Job control</i>	0.78
<i>Under/overload</i>	0.75
<i>Social support at work</i>	0.78
Health	
<i>Physical functioning</i>	0.84
<i>Absence of physical limitations</i>	0.85
<i>Absence of emotional limitations</i>	0.77
<i>Social functioning</i>	0.85
<i>Mental health</i>	0.84
<i>Energy/vitality</i>	0.87
<i>Absence of pain</i>	0.85
<i>Perceived health</i>	0.79
<i>Health improvement</i>	-

Tableau 2.16 : Alpha de Cronbach de l'échelle de mesure du bien-être de Daniels (2000).

2.2.2) Les échelles de mesure du bien-être au travail

2.2.2.1) Workplace well-being index (Page K. , 2005)

L'échelle « workplace well-being index » est proposée par Page en 2005. Selon les propres termes de l'auteur, celle-ci est encore en **stade de développement**. Dans ce cadre, il est tout à fait possible que les premiers résultats puissent changer selon l'avancement de ses travaux.

Cette échelle de mesure a la particularité de se baser principalement sur les travaux de Herzberg se rapportant à la satisfaction. L'auteur considère que le bien-être au travail n'est pas un construit à part entière, il est, en réalité issu, du bien-être général. En d'autres termes, il est une spécification du construit générique en l'occurrence le bien-être général. Partant de là, Page (2005) a fusionné « *The Personal Wellbeing Index* » (International Wellbeing Group, 2005) et une combinaison de deux échelles, l'une mesurant la satisfaction au travail et l'autre la valeur du travail (Knoop, 1994).

L'échelle de mesure ainsi créée permet de proposer un modèle « **valeur-satisfaction** » **au travail** à cinq dimensions : « *intrinsic work-related values, intrinsic work-outcome values, extrinsic job outcome values, extrinsic job-related values and extrinsic people-related values* » (Page, 2005).

L'analyse en composante principale de cette première proposition a permis de redistribuer l'échelle de 15 items en deux dimensions : les valeurs extrinsèques du travail et les valeurs intrinsèques du travail. L'échelle ainsi répartie, permet d'avoir une variance expliquée de 64 %.

Pour ce questionnaire, l'individu est amené à répondre au questionnaire suivant une échelle de Likert à 11 points. Celui-ci débute par : *how satisfied are you with ?* Cette question laisse penser que l'échelle porte plus sur la satisfaction que sur le bien-être. Ce point a été relevé par l'auteur qui suggère de remplacer la question par : *how do you feel about ?* pour ses futures recherches. L'échelle de mesure n'en demeure pas moins intéressante puisque certains de ses facteurs rappellent **des déterminants du bien-être** (Creusier, Le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction au travail-Implication Affective, 2013) et lui donne un côté opérationnel intéressant. Les facteurs pris en compte sont : les heures de travail, la reconnaissance, l'évaluation, les managers, les opportunités d'évolution, la sécurité de l'emploi, le salaire, le sens

du travail, l'utilisation des compétences et des connaissances, les responsabilités, le sentiment d'accomplissement et enfin l'indépendance (Creusier, 2013). Enfin, la proposition à deux dimensions : extrinsèque et intrinsèque s'apparente à l'axe de directionnalité – introjectif et projectif – de Dagenais-Desmarais (2010) évoqué dans le chapitre précédent.

Outre le faible score de la variance expliquée du modèle, le nombre de participants à l'étude n'est pas suffisant pour réaliser correctement la validation de l'échelle. En effet, le seuil minimal n'a pas été atteint. Le questionnaire, qui comportait 84 items, a obtenu 150 réponses. Or, le seuil minimal recommandé représente cinq fois le nombre d'items de l'échelle (Evrard, Pras et Roux, 2009), soit 420 réponses. L'écart entre le nombre de réponses et le seuil minimal est tel qu'il laisse penser que les résultats de l'analyse peuvent ne pas être fiables. Enfin, le fait que Page (2005) ne considère pas le bien-être au travail comme un construit à part entière mais comme une spécification du bien-être général peut être discuté (Dagenais-Desmarais, 2010).

2.2.2) L'indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT) (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011)

L'IBEPT est **un outil de diagnostic de la santé psychologique positive au travail**. Il permet de d'appréhender les facettes du bien-être psychologique du travail au niveau individuel, groupal et organisationnel. Il donne un indice sur l'intensité de ces différentes facettes (fortes ou faibles).

Cet outil de mesure a été créé à partir d'une étude qualitative ce qui lui confère une bonne validité de contenu. Le questionnaire a été administré à 1080 travailleurs québécois. Les analyses factorielles exploratoires indiquent une structure interne de l'instrument de cinq dimensions – adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement dans le travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail – mesurées à l'aide de 25 items. D'après l'auteur, l'analyse des intercorrélations montre une bonne validité de construit sans toutefois préciser la valeur. L'instrument présente une bonne validité convergente et divergente et affiche une cohérence interne satisfaisante. AFE : L'IBEPT présente un indice KMO égal à 0.980. La variance expliquée est de 70.243 %. AFC : l'alpha de cronbach est égal à 0.964, pour chaque dimension l'indice est de :

adéquation interpersonnelle au travail (0.920), épanouissement dans le travail (0.907), sentiment de compétence au travail (0.861), reconnaissance perçue au travail (0.888), volonté d'engagement au travail (0.833).

Cet instrument de mesure comporte plusieurs limites. La première est relative à l'échantillon. En effet, la majorité des personnes constituant l'échantillon est composée de femmes. La deuxième concerne le devis de recherche. L'étude qualitative de l'auteur s'est basée sur un « *devis corrélationnel transversal* » (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011). Cette démarche ne permet pas de vérifier la stabilité temporelle de l'échelle et d'étudier « le processus par lequel le bien-être psychologique au travail est « relié aux concepts plus généraux de bien-être psychologique et de détresse psychologique » (Dagenais-Desmarais, 2010).

2.2) Les échelles de mesure du bien-être et bien-être au travail proposées par la littérature scientifique

Reconnaissance	
	<i>Je sens que mon travail est reconnu</i>
	<i>Je sens que mes efforts au travail sont appréciés</i>
	<i>Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille</i>
	<i>J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence</i>
	<i>Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation</i>
Sentiment de compétence	
	<i>Je sais que je suis capable de faire mon travail</i>
	<i>J'ai confiance en moi au travail</i>
	<i>Je me sens efficace et compétent dans mon travail</i>
	<i>J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail</i>
	<i>Je connais ma valeur comme travailleur</i>
Volonté d'engagement au travail	
	<i>J'aime relever des défis dans mon travail</i>
	<i>Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation</i>
	<i>J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail</i>
	<i>Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation</i>
	<i>J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail</i>
Adéquation interpersonnelle	
	<i>J'apprécie les gens avec qui je travaille</i>
	<i>Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail</i>
	<i>Je m'entends bien avec les gens à mon travail</i>
	<i>J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail</i>
	<i>Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille</i>
Épanouissement au travail	
	<i>J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail</i>
	<i>J'aime mon travail</i>
	<i>Je trouve mon travail excitant</i>
	<i>Je suis fier de l'emploi que j'occupe</i>
	<i>Je trouve un sens à mon travail</i>

Tableau 2.17 : Dimensions et items de l'IBEPT.

2.2.2.3) Échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) (Biétry & Creusier, 2013)

L'échelle de mesure de Biétry et Creusier (2013) représente la première échelle de mesure du bien-être au travail développée dans le contexte français. Elle propose d'évaluer le concept à travers ses 4 dimensions : relations entre collègues, management, temps et environnement physique de travail. Ces dimensions sont mesurées à l'aide de 12 items. L'analyse en composante principale indique que

l'échelle de mesure à un indice KMO de 0.849. Parmi les items, 8 ont une qualité de représentation supérieure à 0.700 et 4 sont supérieurs à 0.600. L'outil obtient une variance expliquée de 72.6 %. La cohérence interne de l'outil est satisfaisante puisqu'elle indique un alpha de cronbach de 0.806. Pour chaque dimension, l'alpha de cronbach est de 0.875 pour les relations entre les collègues, 0.838 pour le management, 0.769 pour le temps et 0.733 pour l'environnement physique de travail. En somme, les qualités métriques de l'EPBET en font un outil fiable et valide statistiquement. L'une des principales limites de cet outil tient au nombre de variables de contrôle.

Les items de l'EPBET :

Relations entre collègues
<i>J'ai de bonnes relations avec mes collègues</i>
<i>J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues</i>
<i>Mes collègues sont solidaires de moi</i>
Management
<i>J'ai des responsabilités d'évolution si je le souhaite</i>
<i>Mes besoins et mes attentes sont pris en compte</i>
<i>Mon chef me montre de la reconnaissance pour mon travail</i>
Temps
<i>Mes horaires sont stables</i>
<i>Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée</i>
<i>Le temps que je passe au travail me semble raisonnable</i>
Environnement physique de travail
<i>Je peux personnaliser mon espace de travail</i>
<i>Mon poste de travail est adapté à mes besoins</i>
<i>Le cadre dans lequel je travaille est agréable (couleurs, design...)</i>

Tableau 2.18 : Items du EPBET (Biétry & Creusier, Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail, 2013).

Après avoir présenté les différents instruments de mesure du bien-être disponibles, nous proposons trois tableaux synthétiques reprenant toutes les caractéristiques de ces outils. Le premier reprend tous les instruments proposés par les cabinets de conseil. Le second présente toutes les caractéristiques des échelles de mesures hédoniques issues de la recherche académique et le troisième celles des échelles eudémoniques et combinées.

Noms de l'outils	Inspiré de...	Proposé par	Objet	Dimensions	Items
Santé au travail					
IBET®		Cabinet Mozart Consulting	Engagement socio-organisationnel	nc	nc
MQVT®			Qualité de vie au travail	nc	nc
Mesure Management Santé		Malakoff-Médéric	Santé au travail	État de santé Environnement personnel Repli social Hygiène de vie Composante de travail et métier	64 items
Audit Social					
European Social Label	Landier et Labbé (2005)	European Social Label Institute	Climat social	Degré de cohésion du corps social Relations de travail avec l'encadrement de proximité Perception du comportement de la Direction Perception des relations collectives de travail Perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise Les conditions de travail	20 items
Sociodag	Landier et Labbé (2005)	MCS/Synergie	Climat social et RPS	nc	40 items
Le baromètre social Opentojob		Cabinet Opentojob	Le climat social	Le recrutement L'ambiance de travail La formation Les relations managériales La carrière La rémunération L'équilibre vie privée/vie professionnelle Les relations humaines Les conditions de travail Le changement L'innovation La citoyenneté	98 items
Outils de diagnostics de la performance		Mars-Lab	Performance sociale	Le climat social L'exposition aux stressors organisationnels et sociaux La qualité managériale La qualité de la gouvernance sociale Le moral des salariés L'implication des salariés La représentation sociale du travail et la valeur travail	

Tableau 2.19 : Tableau récapitulatif des caractéristiques des échelles de mesures proposées par les cabinets de conseils en France.

Noms de l'outils	Inspiré de...	Proposé par	Objet	Dimensions	Items
Bien-être					
The Happiness Indicator	Veenhoven, Baker et Wido Oerlemans	Erasmus Happiness Economics Research Center	Niveau de bien-être des individus	Sentiment de bien-être selon les périodes Niveau de bien-être selon l'activité	12
Le Baromètre du bien-être au travail®	Martin-Krumm, Delaune et Tsiadardis		Calcul un indice des différentes variables psychologiques	La santé organisationnelle Le climat motivationnel la satisfaction de vie la perception de la réalité l'aptitude au bonheur	179 1 : 85 2 : 39 3 : 23 4 : 20 5 : 12
Employee Engagement Survey et Well-being Finder	Psychologie positive	Gallup	Engagement Bien-être général	Besoins essentiels Contribution individuelle Travail d'équipe Croissance Bien-être de la carrière Bien-être social Bien-être financier Bien-être physique Bien-être communautaire	1 : 12 2 : nc
Enquête					
Happyatwork/HappyTrainees		www.meilleures-entreprise.com	Motivation et engagement des collaborateurs	Enablement : Disposer de l'environnement et des ressources nécessaires à la réussite Engagement : Développer l'envie d'aller plus loin pour son entreprise	22 items
Trust Index ©		Great Place To Work®	Culture de l'entreprise	Crédibilité, respect, équité, fierté et convivialité	nc
Culture Audit ©			Pratiques managériales		
BeBest®		Bebetter & Co	Performance sociale et fonctionnelle des organisations	Communication et coopération Management Nature et conditions de travail Rémunération, avantages sociaux et support social Organisation du travail, moyens et ressources Et conduite du changement Perspectives et mobilité, innovation et développement Culture et valeurs Stratégie et gouvernance	Environ 200 items

Tableau 2.20 : Tableau récapitulatif des caractéristiques des échelles de mesures proposées par les cabinets de conseils en France (suite).

Nom et auteurs	Concept mesuré	Dimensions	Items Items/dimension	Raisonnement logique	Alpha de Cronbach	Limites (et avantages ?)
Personal Expressive Activities Questionnaire : (Waterman, 1993)	Bonheur	Expression de soi-même Plaisir hédonique	12 items 1 → 6 2 → 6	Hypothético-déductif	0,90 et 0,93	Échantillons d'étudiants de faibles tailles et très majoritairement féminins
L'échelle de mesure du bien-être psychologique (Ryff & Keyes, 1995)	Bien-être psychologique	Relations positives avec autrui Autonomie Maîtrise de l'environnement Sens de la vie Croissance personnelle Relations positives avec autrui	20/dimension 14/dimension Version courte : 39 items (Van Dierendonck, 2004)		Version courte : 0,67 ≤ α ≤ 0,84	+ : qualités psychométriques sont meilleurs lorsque les dimensions ne comportent que six à huit items - : alpha de cronbach très faible dans sa version longue (0,33 ≤ α ≤ 0,56)
McGregor et Little (1998)	Être bien, être soi-même	Bonheur Sens	65 items	Hypothético-déductif	0,64 < alpha < 0,89	« Petits échantillons d'étudiants, complication d'échelles existantes et d'étendues différentes
Keyes, Shmotkin, & Ryff (2002)	Bien-être subjectif psychologique	Satisfaction en général Affect positif Affect négatif Acceptation de soi Relations positives Maîtrise de l'environnement Croissance personnelle Autonomie But dans la vie	24 items	Hypothético-déductif	0,37 < alpha < 0,87	Échelles non réellement novatrices ; alpha très faible pour le BE psychologique ; problème au niveau de la structure factorielle
Beliefs about well-being scale (McMahan & Estes, 2011)	Conception du bien-être, bien-être ressenti	Expérience du plaisir Évitement des expériences négatives Développement personnel Aide à autrui	16 items	Inductif et déductif	0,78 < alpha < 0,92	Échantillons d'étudiants, très majoritairement féminins et diplômés
(IBEPT) (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011)	Bien-être psychologique au travail	Adéquation interpersonnelle au travail Épanouissement au travail Sentiment de compétence au travail Reconnaissance perçue au travail Volonté d'engagement au travail	25 items	Inductif	0,96	Échantillon composé majoritairement de femmes Devis de recherche transversal

Tableau 2.21 : Caractéristiques, apports et limites des échelles de mesure eudémoniques et combinées (inspiré de Creusier, 2013 ; Biétry et Creusier, 2013).

Nom et auteurs	Concept mesuré	Dimensions	Nombre d'items (/dimension ?)	Raisonnement logique	Alpha de Cronbach	Limites (et avantages ?)
Index of Psychological Well-Being (Berkman P. L., 1971)	Disposition affective	Disposition affective	8 items			Pas d'étude confirmatoire, présence d'items négatifs
Page, 2005	Valeur-Satisfaction	Valeurs intrinsèques du travail Valeurs extrinsèques du travail	15 items			En stade de développement Faible participation à l'étude
Creusier (2013)	Bien-être au travail	Relations entre collègues Management Temps Environnement physique de travail	12 items	Inductif et déductif	0,73<alpha<0,87	Taille de l'échantillon de l'étude qualitative Nombre de variables de contrôle
PANAS (Watson et al., 1988)	L'humeur Émotion	Affect positif Affect négatif	20 items 1 → 10 2 → 10		De 0,80 à 0,91 suivant les périodes	
Warr, 1990	Bien-être affectif	Anxiété vs Contentement Dépression vs Enthousiasme	12 items	Hypothético-déductif	0,76 et 0,80	Echelle de satisfaction au travail et non pas de bien-être. Pas d'analyse confirmatoire.
ÉMMBEP (Massé et al., 1998)	Bien-être psychologique	Estime de soi Équilibre Engagement social Sociabilité Contrôle de soi et des événements Bonheur	47 et 25 items 1 → 4 2 → 4 3 → 4 4 → 4 5 → 4 6 → 5		Version courte : 0,93 Version longue : 0,96	- : pas d'étude sur la validité convergente et divergente
Daniels, 2000	Bien-être affectif au travail	anxiété-confort, Dépression - Plaisir Lassitude - Enthousiasme Fatigue-vigueur Colère - Placidité	30 items	Hypothético-déductif	0,75<alpha<0,87	Échantillon très majoritairement féminin, pas d'étude exploratoire préalable

Tableau 2.22 : Caractéristiques, apports et limites des échelles de mesure hédonique du bien-être (inspiré de Creusier, 2013 ; Biétry et Creusier, 2013).

2.3) Analyse des échelles de mesure existantes du bien-être et du bien-être au travail :

2.3.1) Les outils de mesure proposés par les cabinets de conseil :

En première partie de chapitre, nous avons présenté les différents instruments de mesure du bien-être au travail proposés par les cabinets de conseil en France. Au regard des tableaux 2.19 et 2.20, nous constatons que la plupart des outils ne mesure pas directement le bien-être mais plutôt à travers des concepts plus ou moins proches du bien-être au travail. Par exemple, les instruments inspirés de la santé au travail appréhendent le concept à travers la santé au travail, la qualité de vie au travail et l'engagement socio-organisationnel. Les instruments inspirés de l'audit social mesurent le climat social, les risques psychosociaux ainsi que la performance sociale. Ceux inspirés de la psychologie positive mesurent les différents types de bien-être – bien-être de la carrière, social, financier, physique, communautaire – ainsi que son niveau selon l'activité. Enfin, les outils de mesure basés sur des enquêtes mesurent essentiellement la motivation et l'engagement des collaborateurs, la culture de l'entreprise, les pratiques managériales, et la performance sociale et fonctionnelle des organisations.

La multitude d'indicateurs de bien-être au travail proposés par les cabinets de conseils résulte du manque de consensus autour de la définition du concept.

Toutefois, certaines dimensions retenues par les cabinets de conseil pour leur outil de mesure rappellent celles retenues par les chercheurs dans leur définition du concept de bien-être/bien-être au travail. En effet, on note par exemple que les dimensions « management » du BeBest® et les « relations de travail avec l'encadrement de proximité » du European Social Label s'apparentent à certains égards à la dimension « management » de Biétry et Creusier (2013). La dimension « ambiance de travail », du baromètre social OpentoJob, rappelle « les relations épanouissantes » de Dagenais-Desmarais & Savoie (2011), « les relations positives aux autres » de Ryff (1989) et « les relations entre collègues » de Biétry et Creusier (2013). Enfin, la dimension « satisfaction de vie » du baromètre du bien-être au travail® renvoie à « la satisfaction dans la vie » de plusieurs conceptualisations du bien-être (Argyle, 1987 ; Campbell, Converse et Rogers, 1976 ; Diener et al, 2002 ; Harris et Cameron, 2005 ; Kahn & Juster, 2002 ; Keyes, 1995 ; McGregor & Little, 1998).

2.3.2) Les échelles de mesure issues de la recherche scientifique :

La revue de la littérature nous a permis de nous rendre compte que le concept de bien-être au travail est considéré de deux manières. D'une part, en tant que construit rattaché au bien-être en général (Diener, 2002) et en tant que construit à part entière (Massé et *al.*, 1998 ; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011). Si le concept de bien-être au travail est un construit distinct, il nécessite donc une mesure spécifique. Hormis les deux échelles de mesure spécifique du bien-être au travail construites récemment (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2010 ; Creusier, 2013), les outils utilisés pour mesurer le construit sont, jusque-là, des échelles de mesure du bien-être adapté au contexte professionnel (Warr, 1990 ; Daniels, 2000) ou encore de la satisfaction au travail (Weiss et *al.*, 1967).

La revue de la littérature fait ressortir deux types d'échelles de mesure : hédoniques, eudémoniques et combinées. Il convient de faire une analyse pour chaque type d'échelle.

2.3.2.1) Les échelles de mesure hédoniques :

Suivant les approches du bien-être, il existe deux types d'échelles de mesure du concept : hédonique et eudémonique. Les outils se basant sur la conception hédonique du bien-être comporte à la fois des aspects positifs et négatifs de la santé psychologique. Selon cette approche, le sentiment de bien-être d'un individu émane de la prévalence des affects positifs sur les affects négatifs. Le concept de la satisfaction dans la vie (Diener, 1984) présente également des similitudes avec la conception hédonique du bien-être. En effet, la satisfaction est issue d'un processus cognitif et affectif que l'individu porte sur les événements de la vie (Diener et *al.*, 2000).

Les outils développés à partir de l'approche hédonique renvoient à la maximisation du plaisir et d'évitement de la souffrance (Kahneman et *al.*, 1999) et portent principalement sur l'inventaire des émotions (Berkman, 1971 ; Warr, 1990) ainsi que ses conséquences sans réel typologie consensuelle.

Par exemple, Diener (1994) propose de mesurer le concept de bien-être à travers trois dimensions : les émotions (du plus négatif au plus positif), leur intensité et leur stabilité dans le temps.

Les principales limites des échelles hédoniques résident dans la difficulté de l'opérationnalisation du concept – notamment liée aux dérives conceptuelles – et à son envie de s'intéresser particulièrement aux dimensions négatives.

Dans notre travail de recherche, nous avons répertorié – sans prétendre à une exhaustivité – un certain nombre d'échelles de mesure de bien-être selon l'approche hédonique. L'analyse de ces outils nous a permis de relever que tous ces outils, à l'exception de Massé et *al.*, (1998), ont été construits à partir d'une démarche hypothético-déductive. De plus, la plupart de ces échelles sont multidimensionnelles, hormis l'Index of Psychological Well-being (Berkman, 1971) qui propose une seule dimension : la disposition affective. Les autres outils tels que le PANAS (Watson et *al.*, 1988), Warr (1990) et Daniels (2000) sont multidimensionnels.

Les échelles hédoniques suivent des axes mettant en opposition des aspects négatifs à des aspects positifs reflétant le principe même de l'approche.

Toutes les échelles de mesure hédoniques du bien-être présentées dans le tableau 20 présentent de bonnes qualités psychométriques. Toutefois, il existe deux principales limites aux échelles de mesure hédonique du bien-être.

La première limite est conceptuelle et réside dans le concept mesuré et des principales dérives qui en découlent. On constate, par exemple, que le concept mesuré est l'humeur (Le PANAS de Watson, et *al.*, 1988). Ce qui nous amène à nous interroger sur la validité interne du construit. De plus, le manque de consensus conceptuel amène les auteurs à considérer le bien-être au travail sous différents angles. Par exemple, Gilbert et *al.*, (2011), Hart (1999) et Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) considère le bien-être au travail comme étant un concept spécifique par rapport au bien-être et aux autres. De même, Massé et *al.*, (1998) révèlent que la structure factorielle du bien-être général n'est pas tout à fait la même dans un contexte professionnel même si les items de l'échelle ont été adaptés au nouveau contexte. D'après Diener et *al.* (2003), les composantes seraient différentes d'une sphère à l'autre, ce qui suppose de considérer chaque domaine comme étant spécifique.

La seconde limite est méthodologique. En effet, on constate que les chercheurs se sont intéressés aux aspects négatifs des situations. On note, par exemple, que la détresse psychologique a été prise en considération dans le questionnement des chercheurs (Diener, 1984 ; Keyes, 2007). Compte tenu de notre position sur le fait que l'absence de mal-être ne signifie pas le bien-être, les outils de mesure proposant uniquement une mesure du bien-être par celle de l'absence de mal-être ne paraît pas être acceptable. En effet, la thèse, selon laquelle les deux affects sont indépendants paraît plus plausible (Viet & Ware, 1983). À ce titre, les outils de mesure proposant des items du plus négatif au plus positif sur une même graduation laissent supposer que ces derniers sont incompatibles. Cependant, dans le cas d'une situation stressante, certains individus recherchent ce type de situation, perçue comme un défi et générant du bien-être au travail (Creusier, 2013). À partir de ces constats, la psychologie positive (Argyle, 1987 ; Cowen, 1994 ; Seligman, & et *al.*, 2005) exclut l'utilisation des indicateurs négatifs. En effet, elle considère que le bien-être est bien plus qu'une absence de maladie. Par conséquent, elle préconise d'aller au-delà des indicateurs négatifs et d'inclure des indicateurs positifs afin de mieux appréhender le construit (Meyer & Maltin, 2010). De cette manière, le bien-être sera considéré comme étant un construit à part entière.

La revue de la littérature nous a, également, révélé que certains outils comme le Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et *al.*, 1967), sont utilisés pour mesurer le bien-être au travail. Cette échelle mesure la satisfaction au travail et à la particularité de ne proposer que des items positifs. Cependant, ses items peuvent être considérés comme étant des antécédents du bien-être (Spector, 1997). En effet, Spector (1997) considère que la satisfaction au travail est un concept distinct du bien-être au travail et propose le celui-ci comme étant un indicateur de bien-être au travail.

La vision du bien-être de la psychologie positive amène à considérer de nouvelles dimensions du bien-être basées sur une conception eudémonique.

2.3.3.2) Les échelles de mesure eudémoniques et combinées

La différence fondamentale entre l'approche hédonique et eudémonique est que la première privilégie la maximisation du plaisir alors que la seconde s'oriente plus

vers **la réalisation personnelle ou l'accomplissement**. En effet, l'eudémonisme considère le bonheur comme étant « *un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre* » (McMahon, 2006). Le bien-être est déterminé par l'utilisation du plein potentiel (Deci & Ryan, 2008) ; Ryff, & Keyes, 1995 ; Waterman, 1993). Il se caractérise par l'obtention de ce que l'on veut et par les émotions positives que cela procure (Kraut, 1979). Cette approche prend également en considération le bien-être social qui peut être résumé par l'harmonie des relations avec les autres (Keyes, 1998), l'autodétermination (Ryff, & Singer, 1998), l'effort ainsi que les compétences.

Traditionnellement, le bien-être est mesuré **selon la tradition hédoniste** (Ryan, & Deci, 2001 ; Waterman, 1993). Cependant, certains outils construits selon l'approche eudémonique comportent certaines limites.

Tout d'abord, parmi les échelles de mesure présentées dans le tableau 21, deux sont issus d'une approche purement eudémonique : l'échelle de mesure du bien-être psychologique (Ryff, & Keyes, 1995) et l'indice du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011). Cependant, la différence fondamentale entre ces deux échelles est que la première s'intéresse au bien-être de manière générale et la seconde considère le bien-être au travail comme une sphère à part entière. Certaines dimensions de ces deux outils présentent de forte corrélation comme par exemple : « relations positives » (Ryff, & Keyes, 1995) et « relations épanouissantes » (Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011).

Ces deux échelles présentent des limites. D'une part les qualités métriques de l'échelle de mesure du bien-être psychologique (Ryff, & Keyes, 1995) restent discutables en raison des alphas de Cronbach assez faibles pour certaines dimensions. En outre, cet outil mesure à la fois le bien-être en général et le bien-être au travail, ce n'est donc pas une mesure spécifique du construit. D'autre part, l'échelle de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011), même si celle-ci est spécifique au construit de bien-être au travail, présente un biais d'échantillonnage. En effet, 75 % de son échantillon sont des femmes, 50 % des fonctionnaires et 96,5 % des diplômées de l'université.

Les autres échelles de mesure recensées combinent les deux approches : **eudémonique et hédonique** (par ex : Keyes, Shmotkin, & Ryff (2002) et McGregor, & Little, 1998). L'objectif de cette démarche est de mettre en avant la distinction des

indicateurs de bien-être hédonique et eudémonique. L'échelle de mesure de McMahan, & Estes (2011), quant à elle, révèle un lien entre la conception du bien-être de l'individu et le sentiment de bien-être ressenti.

Enfin, l'échelle de mesure positive du bien-être au travail de Biétry et Creusier (2013) présentent de bonnes qualités psychométriques. Cependant, on note un alpha de Cronbach un peu faible pour les dimensions « temps » et « environnement physique de travail ».

Conclusion

Ce chapitre présente les différents outils de mesure, professionnels et académiques, du bien-être et du bien-être au travail. Ce recensement a permis de mettre en évidence leurs caractéristiques et leurs limites notamment dues au manque de consensus autour de la définition du concept.

Les échelles de mesure présentées sont développées à partir des approches hédonique et eudémonique combinées. Les outils issus de la première approche souffrent des conséquences des dérives conceptuelles du bien-être au travail et de l'intérêt plus important porté par les chercheurs sur les dimensions négatives. Les outils de mesure eudémoniques et combinées présentent également des limites. En effet, les qualités métriques sont, pour certaines (Ryff et Keyes, 1995), discutables et pour d'autres l'échantillon lui-même constitue un biais (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011).

En conclusion, parmi l'offre présentée, et outre les limites identifiées, deux seulement sont dédiés spécifiquement à la mesure du concept : l'indice de bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011) et l'échelle de mesure positive du bien-être au travail (Biétry et Creusier, 2013).

Pour le reste, les outils sont soit des échelles de mesure adaptés au contexte du travail soit des mesures de concepts proches.

Ce recensement met en avant la pertinence de construire une échelle de mesure du bien-être au travail tout en prenant en considération les limites conceptuelles, métriques et d'échantillonnage. En effet, l'une des voies de recherche qui ressort de ce travail serait de réaliser une étude exploratoire sur la définition même du concept de bien-être au travail. Cette étude servirait de base pour la construction et la proposition d'items dans le cadre d'une échelle de mesure puis de la tester auprès d'un échantillon important de salariés français.

Chapitre 3. De l'étude exploratoire au modèle conceptuel

Introduction	140
3.1) Le positionnement épistémologique	143
3.2) Les étapes de construction de l'échelle de mesure	147
3.2.1) Définition du construit (Construct definition)	147
3.2.2) Classification de l'objet (Object classification)	148
3.2.3) Classification de l'attribut (Attribute classification)	148
3.2.4) Identification des juges (Rater identification)	150
3.2.5) Affinement de la définition du construit (Construct definition continued)	151
3.2.6) Création de l'échelle de mesure (Scale formation)	151
3.2.7) L'énumération (Enumeration) :	151
3.3) L'étude exploratoire :	152
3.3.1) Les objectifs et le terrain d'investigation	153
3.3.2) La méthode de collecte des données	154
3.3.2.1) L'échantillon :	155
3.3.2.2) La méthode de traitement des données	160
3.3.2.1) Traitement et analyse des données :	160
3.3.2.2) Utilisation du logiciel NVivo :	160
3.3.2.3) Le codage :	161
3.3.2.4) L'arborescence :	163
3.3.3) Le <i>Card-sorting</i> :	168
3.3.3.1) Le tri de cartes ouvert	170
3.3.3.2) Analyse des données	171
3.3.3.3) Le tri de cartes fermé :	172
3.3.4) Le pré-test	174
3.3.5) La démarche C-OAR-SE :	179
3.4) Modèle conceptuel et hypothèses de recherche	183
3.4.1) Les hypothèses de recherche :	183
3.4.1.1) L'environnement de travail :	184
3.4.1.2) L'ambiance de travail :	185
3.4.1.3) La reconnaissance au travail	186
3.4.1.4) L'épanouissement au travail	187
3.4.1.5) La bienveillance de l'entreprise	188

Table des matières du chapitre 3 :

3.4.1.6) Les caractéristiques du poste :	189
3.4.2) Le modèle conceptuel :	189
Conclusion.....	191

Introduction

Les précédents chapitres de ce travail ont mis en évidence deux points essentiels. D'une part, le **manque de consensus** autour de la définition du bien-être au travail et d'autre part, la carence **d'échelles de mesure spécifiques du bien-être au travail**.

Ces différents éléments ont orienté notre travail de recherche vers une **construction et une validation d'une échelle de mesure du bien-être au travail**. À ce stade de notre recherche, il convient donc de réaliser une étude exploratoire visant à **définir et à déterminer les différentes dimensions qui composent le bien-être au travail**.

Pour ce faire, nous allons suivre la démarche C-OAR-SE de Rossiter (2002). Habituellement, les échelles de mesure sont construites à partir du paradigme de Churchill (1979). Toutefois, Rossiter (2002) estime que l'application systématique de ce paradigme a donné lieu à des instruments de mesure suspects en raison de l'importance accordée aux logiciels statistiques dans l'élaboration de l'échelle au détriment de la définition du construit. En effet, l'approche C-OAR-SE nous paraît plus pertinente quant à la **revalorisation du rôle du chercheur** dans la construction d'échelle de mesure notamment dans la définition du construit. C'est d'ailleurs sur ce point que Diamantopoulos (2005) qualifie cette procédure comme « souffle d'air frais ».

Le rôle du chercheur dans la définition du construit est très important dans notre démarche puisque jusqu'à ce jour, il n'existe pas de consensus autour de la définition du bien-être au travail.

Afin de déterminer les dimensions qui composent le bien-être au travail, nous avons réalisé notre étude exploratoire au sein d'une grande entreprise de services X de plus de 500 salariés. Des entretiens individuels et collectifs semi-directifs ont été menés auprès de 67 salariés. Afin de s'assurer de **la validité de contenu théorique**, nous avons introduit une étape supplémentaire : **le tri de cartes**. Cette méthode, empruntée des systèmes d'information, est une méthode d'investigation des catégories mentales au service de l'architecture de l'information (Fastrez et al., 2009).

Elle permet de comprendre les « modèles mentaux » des utilisateurs et de saisir la façon dont les utilisateurs regrouperaient les différents contenus pour exécuter des tâches communes (Hannah, 2005 ; Spencer, 2009).

Autrement dit, cette méthode offre la possibilité de s'assurer que les représentations de construit présentent une certaine cohérence du point de vue des personnes interrogées et que les items – censés les mesurer – partagent effectivement un sens commun inhérent au même construit.

Dans le cadre de notre recherche, le tri de cartes nous permet de solliciter les salariés de l'entreprise X afin de comprendre leurs « modèles mentaux » relatifs aux dimensions du bien-être au travail et d'identifier les regroupements d'items inhérents à ces dimensions. C'est une étape qui nous permet une validation du construit théorique.

A l'issue de l'étude exploratoire, un modèle conceptuel a été réalisé. En effet, les informations collectées suite à l'analyse de cette étude vont permettre la proposition d'un modèle conceptuel définitif, la formulation d'hypothèses, puis la construction d'une échelle de mesure du bien-être au travail la plus complète et réaliste possible.

Ce chapitre propose, tout d'abord, de présenter notre posture épistémologique, Par la suite, nous définirons la procédure C-OAR-SE (Rossiter, 2002) sur laquelle nous nous basons principalement pour élaborer notre échelle de mesure. Puis, nous allons présenter l'étude exploratoire qui a été menée auprès de l'entreprise de service, son déroulement ainsi que l'analyse des données, la méthode du tri de cartes et les résultats qui en résultent. Et enfin, sur la base de ces derniers résultats, nous proposerons le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche de ce travail doctoral.

Chapitre 3. . De l'étude exploratoire au modèle conceptuel

Le développement de l'échelle de mesure du bien-être au travail ainsi que le processus d'élaboration de l'instrument seront détaillés dans cette section. Nous avons fait le choix de suivre la démarche C-OAR-SE qui se veut être une alternative au paradigme de Churchill (1979). En effet, celle-ci « *se veut à la fois une extension (incluant le « paradigme de Churchill » comme cas particulier) et une alternative (reposant sur des fondements épistémologiques différents : réalisme, c'est-à-dire construction mentale de la réalité vs empirisme) aux approches traditionnelles dont il critique notamment les aspects formalistes et l'accent, à ses yeux excessif, mis sur la fiabilité, et plus encore la réduction de celle à la cohérence interne d'un ensemble d'items* » (Evard, Pras & Roux, 2009). Aussi, Rossiter (2002) estime que l'application systématique du paradigme de Churchill (1979) a donné lieu à l'élaboration d'échelles de mesure suspectes. Aussi, il recommande une approche plus théorique et une procédure adaptée à la construction d'échelle de mesure. Cependant, la procédure C-OAR-SE a fait l'objet de trois principales critiques :

- « *la contradiction épistémologique entre une approche purement théorique (« rationaliste ») et la validation empirique ce qui risque de provoquer un retour à l'opérationnalisme qui prévalait avant la généralisation du paradigme de Churchill ; d'autre part, il est contradictoire d'admettre le jugement des experts dans l'établissement de la validité du contenu et le refus de prendre en compte la validation empirique ex-post dans le test de l'échelle ;*
- *la deuxième critique porte sur la contextualisation jugée excessive de l'échelle ; en effet, le fait d'inclure le juge (le répondant ou rater) dans la définition du construit limite la validité externe et empêche la validation « universelle » du construit ;*
- *enfin, il a été mentionné que la procédure proposée par Rossiter n'est qu'un cas particulier de la théorie de la généralisabilité qui propose de prendre en compte l'ensemble des facettes de la mesure » (Evrard, Pras & Roux, 2009).*

Cela étant dit, nous avons fait le choix d'adopter la procédure C-OAR-SE (Rossiter, 2002) qui valorise davantage le rôle du chercheur notamment dans la définition du

construit. Ce dernier point nous paraît essentiel étant le manque de consensus autour de la définition du concept de bien-être au travail.

3.1) Le positionnement épistémologique

Piaget (1967)¹ définit l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » et Khun (1962)² définit le paradigme comme étant « *une constellation de croyances, valeurs, techniques etc. partagées par une communauté donnée* ».

Selon Gavard-Perret et al., (2008) « *désormais, dans la plupart des disciplines des sciences de gestion, l'exigence d'un questionnement épistémologique au démarrage de toute recherche [...] semble incontournable, comme dans n'importe quelle autre science (Burrell et Morgan, 1979 ; Weick, 1989 ; Martinet, 1990, pour qui « la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère* » (p.8) ; Le Moigne, 2001, 2002, 2003 ; Tsoukas, 2005 ; Yanow et Schwartz-Shea, 2006) ». Il convient donc à ce stade de la recherche de préciser notre posture et de la justifier. En effet, cette étape est essentielle car elle permet au chercheur de « *conférer une légitimité à son travail et aux choix qui le sous-tendent (notamment méthodologique)* » (Gavard-Perret et al., 2008). Pour illustrer l'utilité de la démarche, Wacheux (1996) ajoute que « *Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* ».

Le paradigme scientifique est défini comme « *un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » où « *ces hypothèses concernent donc ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance* » (Gavard-Perret et al., 2008). En sciences de gestion, les chercheurs ont la possibilité de s'inscrire dans trois principaux paradigmes épistémologiques (Thiétart et al., 2003) définis considérés comme « *les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation* » : le positiviste, l'interprétativiste et le constructivisme (Thiétart et al., 2003).

¹ in Gavard-Perret et al., (2008)

² in Gavard-Perret et al., (2008)

L'expression « philosophie positive » a été remplacée par « positivisme » par Comte à travers l'une de ses œuvres philosophiques le *Cours de philosophie positive* (1830-1842) (Pickering, 2011). Ce terme dérive du latin *ponere* et signifie « poser », « déposer ». Au cours des siècles, ce terme a évolué et au XVI^e siècle, il est défini comme une « *connaissance fondée sur des faits* » (Pickering, 2011) ce qui rend cette connaissance certaine. Aujourd'hui, le positivisme « *se revendique un positionnement réaliste* », « *dès lors, la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs* » (Thiétart, et al., 2003). La connaissance produite par le chercheur vise à être le reflet de la réalité et pour ce faire, son attitude doit impérativement être neutre et objective face à ses données.

L'interprétativisme, quant à lui, est traditionnellement opposé au positivisme. Les tenants de ce paradigme considèrent que le processus de création de connaissance doit passer « *par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs* » (Thiétart, et al., 2003). Ainsi, l'interprétativisme fait une distinction entre la compréhension et l'explication.

Enfin, le constructivisme – essentiellement développé par Piaget au début du siècle dernier – partage des points communs avec l'interprétativisme. Cependant, il existe des conceptions différentes notamment sur « *le processus de la création des connaissances et aux critères de validité de la recherche* » (Thiétart, et al., 2003). En effet, « *chez les constructivismes, la démarche de compréhension est liée à la finalité du projet de connaissance que le chercheur s'est donné* » (Thiétart, et al., 2003).

En d'autres termes, le positivisme explique la réalité, l'interprétativisme veut avant tout la comprendre et le constructivisme s'applique à la construire.

Selon les partisans de l'isolationnisme, le chercheur doit choisir un des paradigmes et s'y tenir. Cependant, les promoteurs d'une approche multiparadigmes considèrent que « *la fragmentation est une barrière et le consensus autour d'un paradigme est une précondition au développement des sciences de l'organisation* » (Thiétart, et al., 2003). Aussi, ils estiment que ce dialogue est envisageable voire souhaitable pour

développer la compréhension des phénomènes sociaux (Koenig, 1993). Aujourd'hui, de plus en plus de recherches en sciences de l'organisation adoptent cette réconciliation « que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée » (Thiétart, et al., 2003). À ce titre, Miles et Huberman (2003) évoquent, quant à eux, « un continuum épistémologique, avec des chevauchements multiples ». Aussi, ils estiment que « les limites entre les épistémologies sont devenues plus floues » (Miles et Huberman, 2003).

Le tableau suivant présente les trois paradigmes épistémologiques à travers un résumé de réponse que chacun peut apporter aux différentes interrogations épistémologiques :

Les questions épistémologiques	Les paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance scientifique Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 3.1 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Thiétart, et al., 2003).

Dans le cadre de notre travail de recherche doctoral, nous adoptons une posture **positiviste**. Pour cela, nous avons opté pour deux démarches :

- Une démarche **inductive** visant « à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques » (Gavard-Perret, 2008). Celle-ci a été réalisée lors de notre étude exploratoire dont l'objet était d'identifier les dimensions du bien-être au travail pour les formuler en hypothèses de recherche ;
- Une démarche **déductive** « plus souvent qualifiée d'hypothético-déductive, il s'agit de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développés préalablement » (Gavard-Perret, 2008). Cette démarche a été adoptée lors de notre étude quantitative visant à tester les hypothèses de recherche issues de la phase exploratoire.

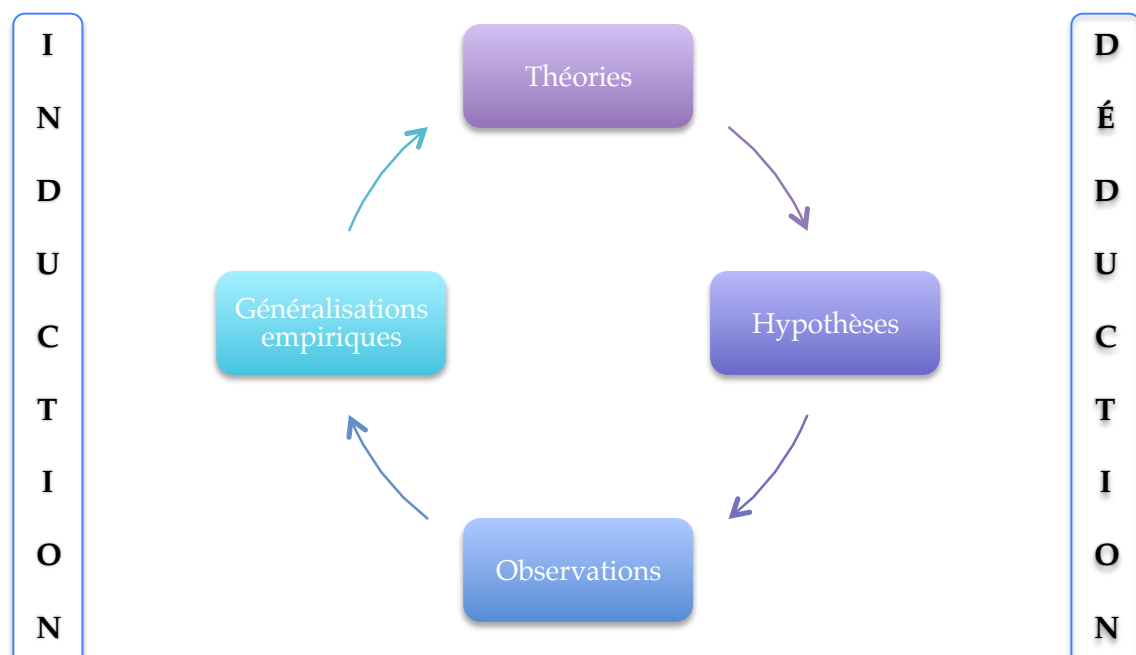


Figure 3.1 : La « roue de la science » (inspiré de Babbie, 1992¹)

¹ Babbie, E. (1992), *The Practice of Social Research*, 6^e éd., Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Compagny in Gavard-Perret et al., (2008), *Méthodologie de la recherche, Réussir mon mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education.

La posture épistémologique du chercheur étant spécifié, il convient de présenter la procédure C-OAR-SE (Rossiter, 2002).

3.2) Les étapes de construction de l'échelle de mesure

Le processus de construction de l'échelle de mesure du bien-être au travail a suivi la méthode C-OAR-SE de Rossiter (2002). Cette procédure comporte six étapes (cf. figure 3.2).

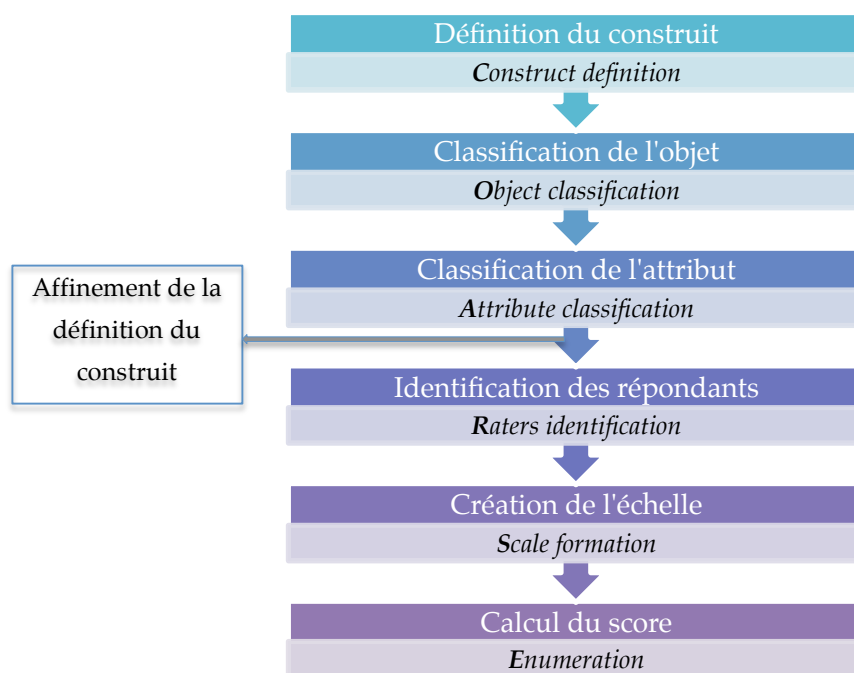


Figure 3.2 : La démarche C-OAR-SE selon Rossiter (2002).

3.2.1) Définition du construit (Construct definition)

Un construit est « *un terme conceptuel utilisé pour décrire un phénomène d'intérêt théorique* »¹ (traduction Edwards & Bagozzi, 2000, pp.156-157 in Rossiter, 2002). Selon Rossiter (2002), la démarche C-OAR-SE requiert que le construit soit défini conceptuellement en terme de (1) d'objet, y compris ses constituants et ses composantes, (2) d'attribut, y compris ses composantes et (3) de répondants. Cette

¹ « *a conceptual term used to describe a phenomenon of theoretical interest* »

dernière information est importante puisqu'elle permet d'indiquer la manière dont le construit sera mesuré.

Après avoir défini le construit, nous devons classer son objet, son attribut et ses répondants en fonction de la classification OAR (figure 3.3).

3.2.2) Classification de l'objet (Object classification)

Selon Rossiter (2002), l'objet du construit peut être concret, abstrait collectif et abstrait formé. Ainsi, les différentes classifications de l'objet sont (1) concret, (2) abstrait collectif et (3) abstrait formé. L'auteur définit cette classification de la sorte :

- Concret : tous les répondants peuvent identifier l'objet et l'expliquer de la même manière ;
- Abstrait collectif : la définition et les composants diffèrent en fonction des individus ;
- Abstrait formé : l'attribut est complexe et multidimensionnel. les répondants n'ont pas la même interprétation de l'objet. En effet, l'objet est, selon eux, constitué de différents composants.

3.2.3) Classification de l'attribut (Attribute classification)

La troisième étape de la démarche C-OAR-SE correspond à la classification de l'attribut du construit. L'attribut représente **la dimension qui fera l'objet de la mesure par les répondants**. C'est l'étape la plus difficile (Rossiter, 2002). En effet, en fonction de son rôle dans la théorie ou du modèle dont est rattaché, l'attribut peut différer.

Il existe trois types de classifications :

- Concret : « *il s'agit de propriétés dont la perception est supposée homogène pour les juges et pour lesquelles un seul item est suffisant* » (Evrard, Pras et Roux, 2009) ;

- Abstrait formé : l'attribut est considéré comme abstrait lorsque les répondants donnent une définition légèrement différente et dont les composants principaux s'agrègent pour former l'attribut. Ainsi, il est considéré comme formé lorsque les principales composantes auxquelles il se réfère viennent s'ajouter à la signification de l'attribut. Sa mesure doit se faire à l'aide de plusieurs items qui permettent d'identifier leurs principales composantes et leurs antécédents approximatifs ;
- Attribut identifiant (Eliciting) : il correspond à un trait interne ou à un état révélé à partir de manifestations extérieures. Dans ce cas, la mesure se fait à travers plusieurs items.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, l'attribut est **abstrait formé** car ses principaux composants **s'agrègent pour former l'attribut**. En effet, Rossiter (2002) donne plus de détails quant au caractère abstrait formé de l'attribut. Selon lui, l'attribut abstrait formé possède quatre caractéristiques :

- Les composants de l'attribut : il existe deux types de composants (1) ils sont eux-mêmes des attributs concrets ou (2) sont des attributs abstraits formés de second ordre eux-mêmes formés d'attributs concrets.
- L'attribut formé : doit prendre en considération les composants principaux et non tous les composants possibles de l'attribut. D'après l'auteur, c'est aux experts de déterminer les composants principaux. Il considère, sans donner plus d'indication, que l'on doit inclure un composant lorsque celui-ci a été cité par au moins un tiers des experts,
- Identification des composants par les experts : tous les composants recensés par les experts doivent apparaître dans l'échelle de mesure. Pour Rossiter, il est hors de question d'enlever des composants dans le but d'augmenter la fiabilité de l'échelle,
- Dimension de l'attribut : par définition, un attribut abstrait formé est multidimensionnel. Ainsi, il n'y a pas lieu de calculer le coefficient alpha. L'auteur évoque la possibilité d'une corrélation positive « moyenne » entre les composants. Dans ce cas, le chercheur ne doit pas chercher à obtenir une forte corrélation entre eux.

3.2.4) Identification des juges (Rater identification)

La quatrième étape de la démarche C-OAR-SE est **l'identification des juges**. « Il s'agit de l'identification des personnes qui seront amenés à procéder à des jugements sur les objets et les attributs » (Evrard, Pras et Roux, 2009). Cette étape conclut la définition du construit. Rossiter (2002) distingue trois types de répondants : (1) **les individus**, (2) **les experts** et (3) **les groupes**. La taille du groupe est importante puisqu'elle permettra, par la suite, d'évaluer la fiabilité du score obtenu après la collecte des données.

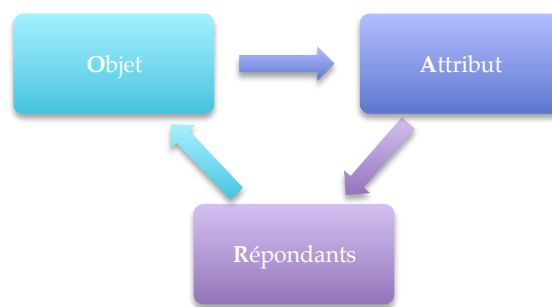


Figure 3.3 : Étapes OAR de Rossiter (2002).

OBJETS	ATTRIBUTS	REONDANTS
Concret : <i>Objet décrit par presque tous les membres d'un échantillon des répondants de la même manière</i>	Concret : <i>Attribut décrit par presque tous les membres d'un échantillon des répondants de la même manière</i>	Individu : <i>Personne évaluant un objet (elle-même) sur un attribut personnel</i>
Abstrait collectif : <i>Ensemble d'objets concrets qui constituent une catégorie</i>	Abstrait formé : <i>Attribut formé de composants principaux qui sont soit des attributs concrets soit des attributs abstraits formés de second ordre eux-mêmes constitués d'attributs concrets</i>	Groupe : <i>Échantillon de consommateur, de cadres, d'acheteurs, etc. utilisé le plus souvent pour évaluer un objet externe (pas eux-mêmes)</i>
Abstrait formé : <i>Objet qui suggère des choses différentes aux répondants et dont des experts vont décider des composants principaux à mesurer</i>	Abstrait révélateur : <i>Trait interne ou état révélé à partir de manifestations extérieures concrètes ou composé d'attributs abstraits révélateurs de second ordre eux-mêmes composés d'un échantillon de manifestations extérieures</i>	Experts : <i>Petit groupe d'évaluateurs disposant d'une expertise concernant le construit et utilisé pour évaluer un objet externe</i>

Tableau 3.2 : Classification OAR (Rossiter, 2002).

3.2.5) Affinement de la définition du construit (Construct definition continued)

La procédure C-OAR-SE propose d'affiner la définition du construit après l'étape de la classification. A ce propos, Cinotti (2006) pense qu'il est préférable de placer cette étape à l'issue de l'identification des répondants.

3.2.6) Création de l'échelle de mesure (Scale formation)

La création de l'échelle de mesure consiste à **réunir les items correspondant à chaque attribut**. Rossiter (2002) recommande de ne pas placer une notion d'intensité dans les items. De plus, il invite les chercheurs à être vigilant dans la rédaction des items. D'après lui, c'est aux chercheurs de choisir les bons items et non pas aux logiciels statistiques.

Après avoir obtenu la première version du questionnaire, il est nécessaire de pré-tester l'échelle au moyen d'entretiens cognitifs afin de s'assurer que les items sont compris par tous et de la même manière. Le choix du format de réponse est important car il faut éviter toutes ambiguïtés pour le répondant.

3.2.7) L'énumération (Enumeration) :

L'objectif de cette étape de « *calibrer l'instrument qui vient d'être élaboré par des calculs d'indices et de moyennes qui pourront servir de normes pour les utilisateurs suivants de l'échelle* » (Evrard, Pras & Roux, 2009).

➔ Rossiter (2002) rejette l'idée d'établir la validité de contenu d'un questionnaire via la matrice multitraits-multiméthodes. Cette matrice permet de juger à la fois de la validité convergente et discriminante de la mesure. En effet, selon l'auteur, la démarche C-OAR-SE met l'accent une validité de contenu assurée par les experts pour identifier les attributs.

Toutefois, Rossiter (2002) n'exclut pas totalement l'étude de la validité prédictive à condition que l'objectif ne soit pas de l'augmenter en supprimant des items au risque au dépend de la validité de contenu.

3.3) L'étude exploratoire :

L'objectif principal de notre travail de recherche est **la conception et la validation d'une échelle de mesure du bien-être au travail**. Afin d'atteindre cet objectif, une étude empirique en deux étapes a été menée. Celle-ci a consisté en une **étude exploratoire** et une **étude confirmatoire** :

- Une étude exploratoire qualitative : le but de cette démarche est de « *générer des hypothèses, c'est-à-dire d'examiner un ensemble de données afin de découvrir quelles relations peuvent y être observées, quelles structures peuvent y être construites* » (Van Der Maren, 2004, p. 191). Evrard, Pras et Roux (2003) précise son objectif en indiquant qu' « *explorer un univers est l'objectif général de la recherche qui détermine le choix d'une approche dite qualitative ou exploratoire. Cet objectif global peut se décomposer en une série de sous objectifs possibles* :
 - *Se familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours ;*
 - *Identifier des hypothèses de travail ;*
 - *Explorer les motivations, les attitudes et les valeurs ;*
 - *Comprendre les comportements et les processus de décisions ;*
 - *Structurer les formes, les objets, les rendre intelligibles et comprendre leurs sens* ».
- Une étude quantitative : l'objectif principal de cette démarche est de « *donner une description quantifiée des comportements ou des attitudes d'une population à l'égard du problème étudié. {...} l'échantillon devra être suffisamment grand pour permettre la validation statistique des résultats* » (Evrard, Pras, & Roux, 2009)

L'articulation de ces deux démarches qualitative et quantitative s'inscrit dans les recommandations de Wacheux (1996), selon qui « *le problème n'est plus d'opposer les mesures statistiques et les évaluations compréhensives, mais de les articuler pour repérer les connaissances faibles sur le comportement organisationnel et sur la place de l'homme dans l'entreprise. Les deux approches peuvent se féconder mutuellement, à condition d'accepter la relativité de chacune des démarches* ». De même, Poupart et al. (1997) confirment cette assertion en précisant que « *la recherche qualitative à maintes fois été utilisée pour décrire une situation sociale circonscrite (recherche descriptive) ou explorer certaines questions (recherche exploratoire) que peut difficilement aborder le chercheur qui recourt à des méthodes*

quantitatives (...) Une étude qualitative de nature exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. Elle peut aussi servir à déterminer les impasses et les blocages susceptibles d'entraver un projet de recherche à grande échelle. Une recherche descriptive posera la question des mécanismes et des acteurs (le comment et le qui des phénomènes); par la précision des détails elle fournira des informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées ».

À travers ces différents constats, la problématique générale de notre recherche doctorale

La problématique centrale de notre recherche se propose donc de participer au développement du concept de bien-être au travail et de concevoir un outil de mesure dudit concept. Afin de mener à bien cette recherche, nous essayons d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les représentations du bien-être au travail des salariés français ?
- Quelles sont les dimensions qui composent le construit de bien-être au travail ?
- Quel outil pour la mesure du bien-être au travail ?

Ce questionnement se justifie par une littérature sur le bien-être au travail relativement peu étoffée contrairement à d'autres concepts connexes tels que la satisfaction au travail ou la qualité de vie au travail.

Nous aborderons, dans cette section, l'étude exploratoire dans son ensemble, des entretiens qualitatifs à l'analyse des données issues de l'étude.

3.3.1) Les objectifs et le terrain d'investigation

Dans le cadre de notre recherche, l'étude qualitative permet **d'explorer et d'analyser la perception du bien-être au travail** des personnes interrogées.

Afin de permettre une collecte plus centrée et plus rapide, nous avons fait le choix de dévoiler l'objet de notre étude qualitative. Parmi les principales méthodes de recueil

nous avons choisi l'entretien sous ses 2 différentes formes : **individuel et de groupe**. L'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* » (Romelaer, 2005). Les données recueillies via cette méthode « *nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle et secondairement sur la réalité qui fait l'objet du discours* » (Albarello, 1995). L'entretien individuel et l'entretien de groupe présentent tous les deux des avantages. En effet, l'entretien individuel est particulièrement adapté pour explorer des processus complexes et/ou des sujets confidentiels et tabous. Ce qui est le cas pour notre étude, puisque les salariés sont amenés à parler de leur bien-être au travail mais aussi des causes éventuels de stress ou de mal-être au travail. L'entretien individuel nous permet de traiter le sujet en profondeur.

L'entretien de groupe – ou *focus group* – amène un ensemble de personnes à interagir autour d'un sujet. La dynamique, ainsi créée, va affiner la perception et explorer de nouvelles représentations. De plus, sa forme semi-directive amène une certaine liberté pour le répondant et permet également au chercheur de baliser la conversation afin que tous les thèmes soient abordés.

3.3.2) La méthode de collecte des données

Afin de recueillir un plus grand nombre de répondants pour notre étude, nous avons sollicité une entreprise, dans le secteur tertiaire, ayant près de 1600 salariés sur son site.

Cette entreprise a mis en place un plan de communication pour informer les salariés de son intention de réaliser une enquête sur le bien-être au travail. Toutes les étapes de la démarche ont été présentées ainsi que la neutralité et l'indépendance du chercheur ont été mises en avant. [Nous avons également réalisé une immersion de quelques jours afin de comprendre, de manière générale, son fonctionnement.](#) Ces différentes étapes ont permis de mettre en confiance les salariés et réduire les éventuelles réticences à l'égard de l'étude. Par la suite, nous avons mis en place un calendrier pour les entretiens individuels et collectifs. Un service interne à l'entreprise s'est chargé de former un échantillon représentatif sur la base du volontariat.

3.3.2.1) L'échantillon :

Un échantillon représentatif de 67 personnes a été constitué. En effet, selon Evrard (2002), l'échantillon doit être représentatif de la diversité de la population de salariés de l'entreprise. Tous les entretiens ont été réalisés sur la base du volontariat. Parmi les 67 personnes choisies seulement deux n'ont pas souhaité participer à l'étude.

Pour répondre à nos objectifs de recherche – la perception du BET selon les salariés et l'identification des dimensions qui la composent – 29 entretiens individuels semi-directifs, d'une durée moyenne de 45 min à 1h40 ont été menés, ainsi que 5 *focus group* (38 salariés au total), d'une durée moyenne de 1h15 à 2h15 (tableau 3.3). La taille de l'échantillon a été déterminée par la méthode de saturation sémantique (Roussel P. W., 2005) qui doit remplir les deux conditions suivantes :

- les nouveaux entretiens ne nous apportent plus d'informations nouvelles ;
- l'échantillon constitué est suffisamment divers.

Les données recueillies représentent un volume de 35h38 dont 26h54 pour les entretiens individuels et 8h44 pour les entretiens de groupe.

Entretiens	Nombre	Volume horaire
Individuels	29	26h54
Focus Group	5 (→ 38 pers.)	8h44
TOTAL	67	35h38

Tableau 3.3 : Récapitulatif des entretiens réalisés.

Les différents entretiens ont été menés, en face à face, au sein même de l'entreprise dans un bureau prévu à cet effet. Tous les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord préalable du salarié, et retranscrits dans son intégralité. Les données ainsi recueillies ont été analysées sur la base des *verbatim* obtenu grâce à la méthode de codage réalisée à partir du **logiciel d'analyse des données qualitatives NVivo 10**.

L'objectif de ces entretiens était d'interroger des salariés de l'entreprise sur leur perception du BET, leurs éventuelles expériences de BET, ses causes et conséquences

sur eux-mêmes mais aussi sur d'éventuelles situations de mal-être au travail ainsi que leurs causes et conséquences.

Tous les entretiens réalisés sont de type **semi-directifs** et ont été conduits à l'aide d'un **guide d'entretien** élaboré par nos soins (figure 3.4). Appelé également « grille » ou « canevas », il est « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* » (Gavard-Perret et al., 2008). Celui-ci est construit sur la base de questions précises mais qui laisse, toutefois, l'individu libre de ses propos et de son discours. Ce guide n'a pas été réalisé sur la base d'un cadre conceptuel puisque que l'objectif de notre recherche est de définir le bien-être au travail. En revanche, celui-ci a été validé par des experts académique et professionnel. Notre guide d'entretien comprend quatre parties :

1. **Introduction** : « *cette phase est cruciale pour établir un climat de confiance. Le chercheur remercie le répondant pour sa collaboration, présente le thème général de la recherche, assure l'anonymat des réponses, indique la manière dont les données collectées seront exploitées et demande l'accord pour enregistrer l'entretien* » (Gavard-Perret et al., 2008). Nous indiquons également aux salariés la destruction des enregistrements après la présentation de ce travail doctoral ;
2. **Centrage du sujet** : à travers cette étape, nous amenons « *le répondant vers le cœur du sujet. Cette phase peut comprendre plusieurs sous-thèmes* » (Gavard-Perret et al., 2008). Dans le cadre de notre recherche, nous avons abordé la situation du salarié dans son entreprise : son poste, son rôle et ses responsabilités. Cette étape nous a permis d'établir un **premier contact** en lien avec l'activité du salarié.
3. **Approfondissement** : cette phase permet « *d'abordés les thèmes au cœur de la recherche. Le répondant, aux mécanismes de défense suffisamment désamorcés, en confiance, immergé, peut enfin s'exprimer librement, en profondeur, sur ses freins, motivations, valeurs, etc.* » (Gavard-Perret et al., 2008) Nous amenons les répondants à parler du bien-être au travail de manière générale, puis dans leur entreprise. Cette étape nous a permis de **rentrer dans le vif du sujet** en questionnant l'individu sur son sentiment de BET et de son impact sur lui-même et l'entreprise. De même, il a été demandé aux personnes interrogées de

¹ Freyssinet-Dominjon, J. (1997), op. cit., p. 158.

décrire une situation de mal-être au travail et ses conséquences. Cette question nous a permis d'identifier les personnes vivant une situation de mal-être au travail et pouvant causer un biais à l'entretien. De plus, l'intérêt de cette question porte sur le fait, qu'elle nous a permis de faire tomber des barrières et de mettre dans les meilleures conditions notre répondant et lui permettre d'aller plus loin dans sa réflexion.

4. **Conclusion** : cette phase est essentielle. « *Son objectif est de faire une récapitulation générale des idées émises par le répondant en lui demandant si cela correspond bien à ce qu'il pense* » (Gavard-Perret et al., 2008)¹. Elle nous a permis également de leur offrir la possibilité de compléter leur propos.

¹ Pellemans, P. (1999), op. cit., p. 120.

La figure suivante présente le guide d'entretien construit et utilisé dans le cadre de notre recherche :

Date : / /	N° :
Bonjour, Je suis Jamila Abaidi et je suis actuellement en troisième année de thèse. Mon sujet de thèse porte sur la mesure du bien-être au travail. C'est dans ce cadre que je vous sollicite aujourd'hui pour relever votre perception du bien-être au travail. Bien évidemment, votre participation ainsi que les résultats seront anonymes. Afin de répondre aux exigences liées à cette méthodologie d'entretien, me permettez-vous d'enregistrer notre interview en vue d'une retranscription de celui-ci ? 1. Comment s'est réalisée l'organisation du rendez-vous ? 2. Avez-vous eu des retours sur l'accueil de ce projet ? 3. Depuis quand travaillez-vous ici ? 4. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans cette entreprise ? 5. Quel est votre poste ? Comment ça se passe ? (l'ambiance, les relations avec vos collègues) 6. Avez-vous déjà entendu parler de « bien-être au travail » ? a. Si oui, quand et comment ? 7. Quand pensez-vous ? 8. Pensez-vous que les entreprises devraient s'y intéresser ? a. Si oui, pourquoi ? b. Si non, pourquoi ? 9. Qu'évoque pour vous le bien-être au travail ? 10. Pouvez-vous me décrire une situation de bien-être au travail que vous avez déjà vécu ? a. A défaut, un exemple de situation de bien-être au travail ? pourquoi avez-vous choisi cet exemple ? 11. Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ? 12. Quel impact a eu sur vous cette situation ? a. Quel impact pourrait avoir sur vous cette situation ? 13. Maintenant, pouvez-vous me décrire une situation de mal-être au travail que vous avez déjà vécu ? a. A défaut, un exemple de situation de mal-être au travail ? pourquoi avez-vous choisi cet exemple ? 14. Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ? 15. Quel impact a eu sur vous cette situation ? a. Quel impact pourrait avoir sur vous cette situation ? 16. Pensez-vous que dans votre entreprise on se soucie de votre bien-être ? a. Si oui, comment ? b. Si non, pourquoi ? 17. Selon vous, quel serait l'intérêt de l'entreprise à promouvoir le bien-être au travail ? 18. Quels sont, selon vous, les éléments qui peuvent permettre à une entreprise de se rendre compte de l'état de bien-être de ses collaborateurs ? 19. Selon vous, quels sont aspects du bien-être au travail qui ne sont pas du tout ou pas suffisamment pris en considération par les entreprises ? (culture, trajet entreprise, etc.) 20. Y a-t-il un sujet ou un aspect le bien-être au travail, que nous n'avons pas abordé et que vous pensez être essentiel ? 21. Avez-vous quelques choses à ajouter ? Merci de votre participation.	

Figure 3.4 : Le guide d'entretien.

Ce guide n'a pas été modifié au cours des entretiens même si l'ordre des questions a sensiblement changé en fonction du discours des personnes interrogées.

Afin d'être dans les conditions idéales pour mener à bien les entretiens semi-directif, nous avons respectés toutes les règles suivantes (Roussel, 2005) :

- Obtention de l'accord du répondant pour réaliser l'entretien ;
- Le répondant doit être libre de s'exprimer avec ses propres mots, le rôle du chercheur étant uniquement d'orienter l'entretien par des « *reformulations* » et des « *relances* » ;
- La spontanéité des réponses doit être stimulée par le chercheur par des « *oui* » afin de rassurer le répondant et lui signifier que nous sommes dans une écoute attentive ;
- Le chercheur doit s'assurer, via une « *phrase de relance* » et des « *reformulations-résumés* » que le thème principal de la recherche a été couvert de manière complète ;
- Une nouvelle relance devra être formulée par le chercheur afin de permettre à l'interviewé de répondre et de traiter ainsi de manière approfondie tous les thèmes du guide d'entretien.

En somme, le rôle tenu par le chercheur est d'avoir **une écoute attentive et active**, de **rebondir** sur certaines idées du répondant, de **l'encourager** à les développer voire à les expliquer si nécessaire.

La figure suivante reprend la méthodologie de gestion de l'entretien :

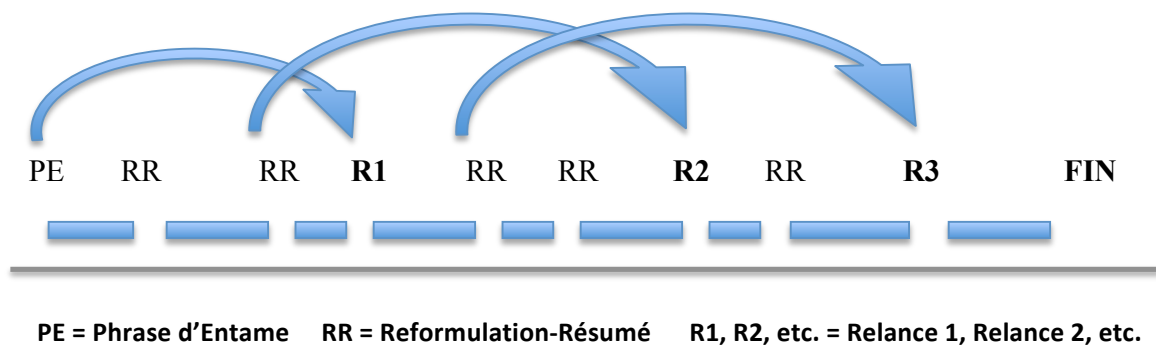


Figure 3.5 : Schéma de conduite d'entretien, avec reformulations-résumés et relances (Roussel P. W., 2005)

3.3.2.2) La méthode de traitement des données

En amont du traitement des données, nous avons codé les entretiens de la manière suivante :

- type d'entretien (e. i : entretien individuel/ fg : *focus group*) + n° répondant

Exemple :

- e. i 7
- fg 4

Puis, nous avons retranscrits l'ensemble des entretiens semi-directifs (voir annexe 7 et 8 pour un exemple d'entretien individuel et semi-directif).

3.3.2.1) Traitement et analyse des données :

Selon Dumez (2010), « *la mise en forme des données (codage, mise en séries et en synopses) est un élément méthodologique essentiel et délicat qui se situe au cœur même de l'articulation entre cadre théorique et matériau : elle ne peut pas faire abstraction de théories de départ et, en même temps, elle doit viser à aider à la modification, à l'enrichissement, à la critique de ces théories. Elle doit pouvoir s'appuyer sur des théories, dans en être prisonnière* ». Notre matériau ainsi constitué était composé de **1093** pages de retranscription d'entretien. **L'analyse de contenu thématique** du matériau a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse des données qualitatives NVivo 10. L'analyse effectuée via un **processus de codage** se caractérise par l'élaboration d'une arborescence de « *nœuds* » nécessitant plusieurs allers retours entre la théorie et les données empiriques obtenues.

3.3.2.2) Utilisation du logiciel NVivo :

En recherche qualitative, il est courant d'avoir recours à un, voire plusieurs, logiciels de traitements des données. Il existe différents types d'outil à l'instar de Tropes, Alceste, Spad-T, Sphinx et NVivo. Chacun offre un traitement différent d'extraction de résultats et n'opèrent pas sur les mêmes types d'objets et de corpus. Plusieurs articles dans la littérature font état d'un comparatif des différentes solutions logicielles sur le marché permettant ainsi à chacun de choisir correctement le logiciel le plus adapté en fonction de ses besoins (Fallery & Rodhain, 2007 ; Helme-Guizon &

Gavard-Perret, 2006 ; Point & Voynet-Fouboul, 2006). Après l'étude des différentes possibilités s'offrant aux chercheurs, notre choix s'est porté sur le logiciel **NVivo**. La liberté en matière de gestion du codage, de modification du dictionnaire des thèmes et d'ajout de données nous paraît être essentiels et pertinents dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire. NVivo permet également d'analyser de manière plus rapide et efficace que la méthode manuelle. Outre ces avantages, le logiciel rappelle l'analyse manuelle papier-crayon « Stabilo Boss qui permet de classer et d'organiser les données recueillies.

3.3.2.3) Le codage :

Le processus du codage suit une logique bien particulière en deux étapes : **déstructuration** du corpus de données (avec décontextualisation) et **regroupement** en unités de sens, et restructuration, avec recontextualisation pendant l'analyse.

Après avoir collectées les données, vient l'étape du codage qui explore dans les détails des retranscriptions (Berg, 2003). C'est une étape complexe qui nécessite une certaine organisation. L'enregistrement et la retranscription des entretiens ont été soigneusement réalisés. Et afin de maintenir un rythme régulier, les entretiens ont été retranscrits au fur et mesure de leur réalisation. Étant donné la nature de notre sujet, nous n'avons pas eu de grille d'analyse préétablie, ainsi la procédure du codage est restée **ouverte et inductive** (*open coding*). La grille d'analyse a été élaborée à partir du *verbatim*.

Le codage ouvert a permis **d'identifier les sous-ensembles** correspondant aux sous-catégories de thèmes plus généraux.

Une fois retranscrits, un codage ouvert (*open coding*) a été effectué en deux étapes. Une première lecture « flottante » a été effectuée afin de se remémorer l'entretien et identifier les codes de premier niveau soit « *les unités de signification pour l'information descriptive* » (Miles, 2003). Élaborés au cours de la première lecture, les codes sont univoques et peuvent être identifiés par d'autres chercheurs. Pour compléter cette démarche, Huberman & Miles (1991) préconisent de faire un double codage. Toutefois, comme l'indique Ayache & Dumez (2011) « *s'il faut deux à trois mois à temps plein pour coder une trentaine ou plus d'entretiens* » il serait difficile pour un collègue de

passer autant de temps à réaliser un double codage. De plus, d'après les auteurs, il est « impossible sur un codage « pur » dans lequel il faut saturer les catégories trouvées. C'est possible sur un codage « théorique » (les catégories sont données par la théorie et on les retrouve dans le matériau) ». Allard-Poesi (2003) précise également que « le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit donc pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur. Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement ».

Nous avons effectué, dans un second temps, une lecture plus approfondie afin d'effectuer une codification thématique. Ce type de codification va permettre au chercheur de passer à un niveau plus général voire explicatif (Miles, 2003). Cette étape implique de comprendre les « patterns ». Autrement dit, la codification thématique a pour objectif d'identifier les thèmes et de rassembler les codes en fonction de ces thèmes. Le thème, est défini par Bardin (2001) comme étant « l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture ». En d'autres termes et suivant le « jargon » NVivo, nous avons dans un premier temps repéré les « nœuds », les « sous-nœuds », etc. pour aboutir à une arborescence appelée aussi un « arbre à nœuds ».

Pour le chercheur, le codage thématique repose sur quatre fonctions importantes :

- « il réduit de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques ;
- Il amène le chercheur à l'analyse pendant le recueil de données, de sorte que les recueils ultérieurs peuvent être plus centrés ;
- Il aide le chercheur à construire une *carte cognitive*, un schéma évolutif lui permettant de comprendre ce qui se passe sur le site (Miles, 2003).

Les thèmes recherchés dans notre recherche sont ceux qui correspondent au bien-être au travail. Ce qui signifie, qu'il faut repérer les « **noyaux de sens** » qui sont en lien avec notre objet de recherche. A l'instar de Bardin (2001), l'analyse thématique permet au chercheur d'avoir une certaine latitude. Selon l'auteur, « le thème comme

unité d'enregistrement correspond à une règle de découpage qui n'est pas donnée une fois pour toutes, puisque le découpage dépend du niveau d'analyse et non de manifestations formellement réglées ». Étant donné que nous avons effectué des entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien, l'analyse thématique a été privilégiée au comptage des fréquences ou des occurrences. De cette manière, on respecte la cohérence inter-entretiens qui facilite l'émergence de la signification du discours.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, notre guide d'entretien n'a pas été construit sur la base d'un cadre conceptuel. En effet, l'objectif de notre étude étant de proposer une conception du bien-être au travail. Le type de codage ainsi effectué est qualifié de codage émergent ou ouvert.

A l'issue du codage d'une dizaine d'entretiens, nombre pour lequel nous avons remarqué que nous étions arrivée à « **saturation** », aucun nouveau code n'avait émergé de l'analyse. Par la suite, nous avons sollicité un autre chercheur afin d'avoir un regard critique sur les premières analyses.

3.3.2.4) L'arborescence :

Dans un premier temps, l'analyse de contenu, nous a permis de générer un premier niveau de code. Dans un second temps, elle nous a permis de créer une première arborescence de 144 *nœuds* (figure 3.6). Par la suite, cette arborescence a été soumise et discutée avec des enseignants experts en étude qualitative. La discussion de l'arborescence initiale, des significations de ces nœuds et de leurs liens a permis de fusionner certains nœuds dont le sens était assez proche. Cette démarche a donné lieu à une arborescence finale de 100 *nœuds* (figure 3.7).

Les figures suivantes présentent les deux premiers niveaux de nœuds de la première version de l'arborescence ainsi que sa version finale.

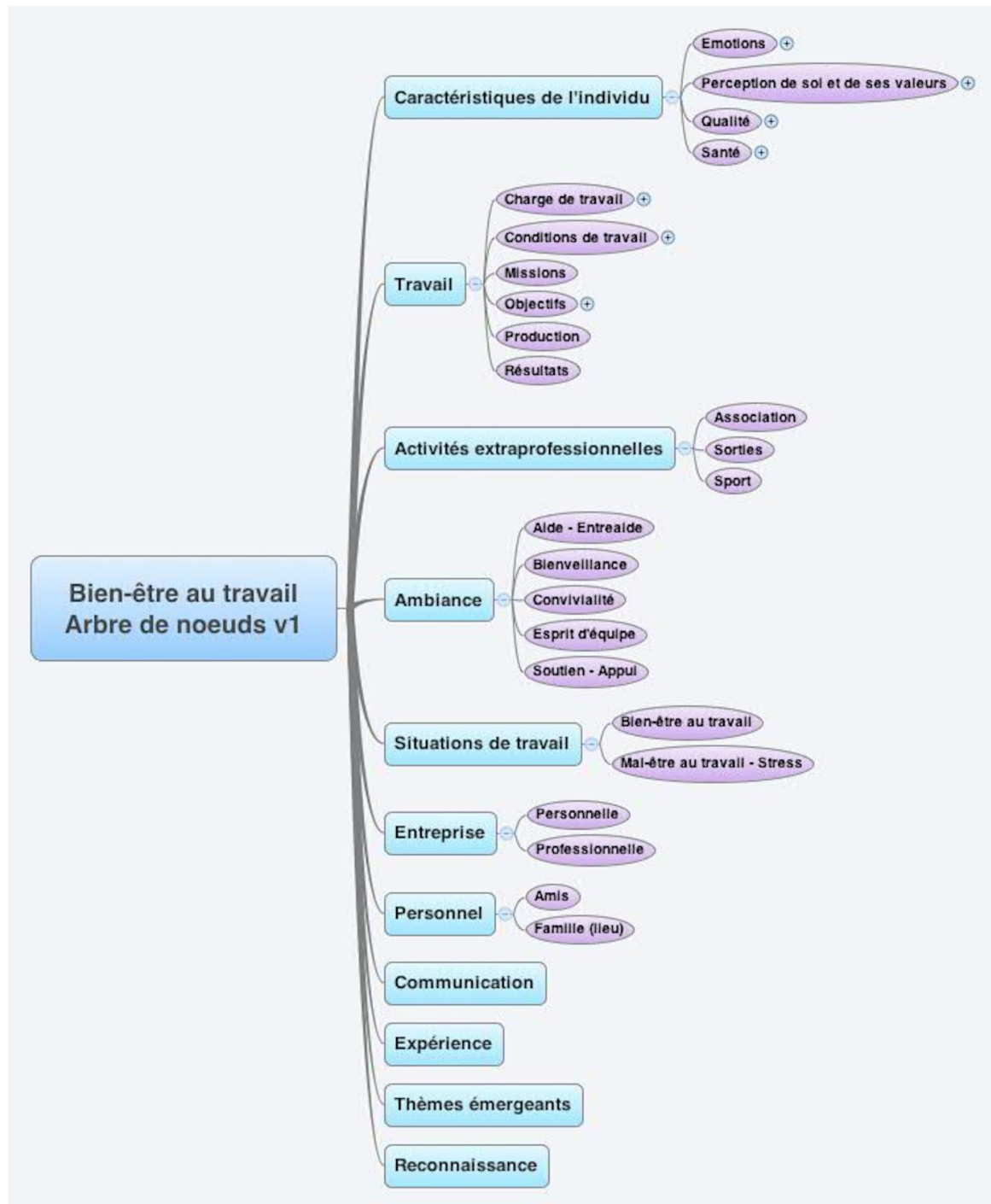


Figure 3.6 : Arbre de Nœuds du Bien-être au travail, version 1.

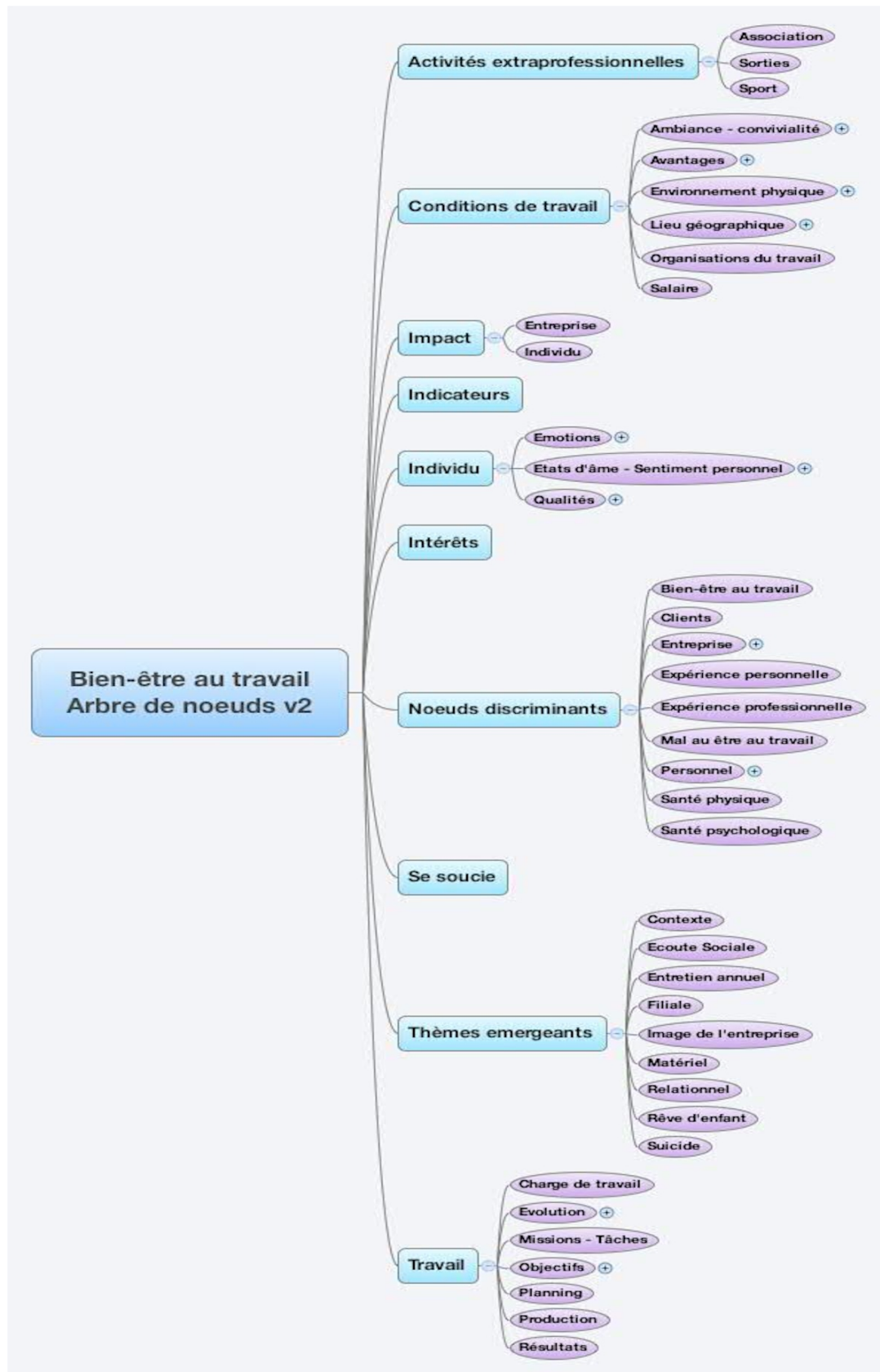


Figure 3.7 : Arbre de nœuds du Bien-être au travail, version 2.

D'après Miles et Huberman (2003), les codes doivent répondre à des exigences telles qu'ils « *doivent être reliés entre eux de manière cohérente, en prise directe avec l'étude* ».

Après avoir déterminé les différents nœuds du corpus de données et après avoir réalisé l'analyse, nous sommes arrivés à identifier plusieurs dimensions « primaires » du BET. Et, au terme de cette analyse, plusieurs dimensions sont apparues :

- les relations au travail ;
- le management ;
- l'environnement de travail ;
- les conditions de travail ;
- la bienveillance de l'entreprise ;
- l'épanouissement au travail ;
- l'ambiance au travail ;
- la reconnaissance au travail ;
- la communication.

Étant donné que plusieurs thèmes se chevauchent, il n'était pas possible de les identifier en tant que dimensions bien distinctes. Nous avons donc regroupé les dimensions qui se chevauchent pour n'en créer qu'une à chaque fois. De cette manière, nous avons réduit notre liste à 6 dimensions :

- les caractéristiques du poste ;
- l'environnement de travail ;
- l'ambiance au travail ;
- la reconnaissance au travail ;
- la bienveillance de l'entreprise ;
- l'épanouissement au travail.

L'issue de cette étape nous a permis d'identifier six dimensions du BET et de relever tous les *verbatim* correspondants à chaque dimension (tableaux 3.5 et 3.6).

Dimensions	Items
Caractéristiques du poste	J'estime que la charge de travail est adaptée aux effectifs J'ai une charge de travail assimilable Je trouve que mes horaires de travail sont contraignants Je trouve que mes horaires de travail sont flexibles Je trouve que mes missions sont claires J'ai des missions intéressantes Je trouve que mes tâches sont diversifiées Je trouve que mes tâches sont intéressantes Mes objectifs sont clairs Mes responsabilités sont bien définies Mes objectifs ne sont pas réalisables Je trouve que mes tâches sont répétitives Mes responsabilités sont mal définies
Environnement de travail	J'estime que je dispose de bons outils de travail Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats Je trouve que l'entreprise est bien organisée J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire Je trouve que mon environnement de travail est agréable Je trouve que mon environnement de travail est confortable J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes
Ambiance de travail	J'apprécie l'ambiance générale au sein de l'entreprise Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale Je trouve qu'il y a une bonne entente au sein de l'équipe Je pense que l'ambiance au sein de l'équipe de travail est joviale J'ai le sentiment qu'il y a de bonnes relations entre collègues Je trouve que mes collègues sont respectueux Je trouve que mes collègues sont polis Je sais que je peux compter sur mes collègues Je pense qu'il y a un bon état d'esprit au sein de l'équipe Je m'entends bien avec mes collègues Il y a une bonne entente entre mes collègues J'ai souvent des échanges avec mes collègues Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe Je trouve qu'il y a un bon esprit d'équipe Je suis mal à l'aise avec mes collègues Il y a une mauvaise ambiance au sein de l'équipe La communication avec mes collègues est difficile J'estime qu'il y a des échanges entre moi et mon manager J'estime qu'il y a de la communication entre moi et mon manager
Reconnaissance	Je sens que l'entreprise valorise mon travail Mon manager me félicite lorsque je fais du bon travail J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par ma hiérarchie Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus Je suis remercié lorsque je fais du bon travail Mes compétences sont reconnues par ma hiérarchie Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise Je trouve que mon manager valorise mes compétences J'ai le sentiment que mon travail est reconnu financièrement J'estime que l'entreprise propose une grille salariale acceptable J'estime que la récompense financière qui m'est accordé par l'entreprise est satisfaisante J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire Je sens que l'entreprise ne valorise pas mon travail J'ai le sentiment que mon travail n'est pas reconnu financièrement

Tableau 3.4 : Les six dimensions du BET et les *verbatim* correspondant.

Dimensions	Items
Bienveillance de l'entreprise	J'ai le sentiment que mon travail est utile à l'entreprise J'estime que l'entreprise offre des opportunités de carrière à ses collaborateurs Je trouve que ma hiérarchie respecte le travail que j'effectue Je me sens respecté par mon entreprise J'estime qu'il y a un respect des règles de vie dans mon entreprise J'estime que l'entreprise respecte les règles de vie de ses salariés Je suis écouté par mon entreprise Je trouve que j'ai un bon soutien au travail Je suis autonome dans mon travail L'entreprise m'accorde de la liberté dans mon travail Je suis autonome dans mon poste J'apprécie le sens de justice de l'entreprise J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés Je trouve que l'entreprise fait des efforts envers ses salariés Je sais que je peux compter sur ma hiérarchie J'éprouve de la proximité avec ma hiérarchie Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise J'ai une bonne communication avec ma hiérarchie Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution J'estime que les avantages proposés par mon entreprise sont satisfaisants Les formations proposées par l'entreprise me permettent d'actualiser mes compétences L'entreprise veille à nous proposer des formations adaptées à nos besoins Je trouve que ma hiérarchie est distante Je trouve que les formations proposées par l'entreprise sont inadaptées
Épanouissement au travail	Je suis bien à mon poste Je me sens bien au travail Je me sens bien dans l'entreprise Je prends plaisir à aller travailler J'arrive le matin avec le sourire J'aime le travail que je fais J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise Je me sens bien avec mes collègues J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle Le temps de trajet domicile-travail me convient Je considère le trajet domicile-travail comme une contrainte Je ne me sens pas bien à mon poste J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes compétences

Tableau 3.5 : Les six dimensions du BET et les *verbatim* correspondant (suite).

3.3.3) Le Card-sorting :

Selon Fastrez, P. et *al.* (2009) le tri de cartes : **une méthode d'investigation des catégories mentales au service de l'architecture de l'information.**

À ce stade de la recherche, nous avons un corpus de données qui a été traité via un logiciel de traitement de données qualitatives. Six dimensions ont été retenues (à partir de l'analyse des *verbatim*) ainsi que les *verbatim* correspondant. Les *verbatim* retenus sont courts et expriment une seule idée à chaque fois (afin d'éviter toute ambiguïté), de manière à ce que ces derniers puissent être utilisés comme item pour le questionnaire. À ce moment-là, quatre questions se posent :

- Comment s'assurer de la validité de contenu théorique ?
- Comment être sûr d'avoir bien identifié les dimensions du BET ainsi que les *verbatim* correspondant ?
- Les dimensions et les *verbatim* seront-ils compris de la même manière par d'autres ?
- Quels sont les *verbatim* les plus pertinents et admis par tout le monde pour chaque dimension ?

Pour répondre à ces questions, la méthode de tri de cartes, largement répandue en système d'information, notamment dans la structuration des sites web, est utilisée. En effet, le recours à cette méthode par les webdesigners permet de s'assurer que la structure et le contenu du site web est congruent avec le schéma que les visiteurs du site sont susceptibles d'avoir (Zimmerman & Akerelrea, 2002). En effet, ce questionnement se justifie par le fait que la difficulté du concepteur à organiser les contenus résident dans son manque de connaissances quant à la façon dont les utilisateurs du site feront usage de l'information (Roberston, 2001). Ainsi, il paraît indispensable au concepteur de disposer de ce type d'information.

Pour ce faire, les chercheurs utilisent la méthode de tri de cartes appelée également *card sorting*. Cette méthode consiste à demander aux participants de trier les cartes mises à leur disposition représentant chacune les unités d'information traitées par le domaine. Par la suite, le chercheur analysera les regroupements et les distinctions faits par les participants. L'objectif de cette méthode est de comprendre les « **modèles mentaux** » des utilisateurs et de saisir la façon dont les utilisateurs regrouperaient les différents contenus pour exécuter des tâches communes (Hannah, 2005) (Spencer, 2009). En d'autres termes, l'objectif de la méthode de tri de cartes est de définir l'**architecture** d'un site web.

Dans le cadre de notre recherche, cette méthode nous paraît tout à fait appropriée compte tenu de son enjeu. En effet, cette méthode nous permet de s'assurer de la validité de contenu théorique. Elle offre la possibilité de s'assurer que les représentations du construit présente une certaine cohérence du point de vue des personnes interrogées et que les items – censés les mesurer – partagent effectivement un sens commun inhérent au même construit.

Dans notre étude, nous avons utilisé deux types de tri de cartes :

- le tri de cartes ouvert ;
- le tri de cartes fermé.

Pour ce faire, nous avons constitué un échantillon de dix-huit personnes – tous salariés de l'entreprise et n'ayant pas participé à l'étape précédente – ce qui correspond aux recommandations de Nielsen (2004) indiquant qu'il faut un minimum de quinze sujets.

Nous avons choisi de mener les épreuves de tri de cartes par groupe de trois salariés pour permettre les échanges et les débats et arriver à un consensus (Maurer & Warfel, 2004). Dans chaque groupe, il y avait un expert RH salarié de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons organisé deux sessions de tri de cartes :

- un tri de cartes ouvert,
- un tri de cartes fermé.

3.3.3.1) Le tri de cartes ouvert

La première épreuve de tri a porté sur **un jeu de 90 cartes** reprenant chaque item issu des *verbatim*. Un certain nombre de cartes « blanches » ou « vierges » ont été mises à disposition pour que les répondants puissent proposer des intitulés de dimensions. Le nombre de cartes traitées par les répondants répond au nombre proposé dans la littérature à savoir de 30 à 100 cartes (Hannah, 2005).

Cette première épreuve constitue **le tri de cartes ouvert**. Les salariés ont eu pour consigne de regrouper les items en fonction du sens communs qu'ils partagent. En d'autres termes, on leur a demandé de **créer des catégories** (représentant en réalité les dimensions) et **de les nommer**. Ainsi, les participants ont pu créer leurs propres regroupements (Fincher & Tenenberg, 2005). Dans cette épreuve comme pour les entretiens semi-directifs, l'objet de l'étude a été exposé, nous leur avons expliqué que cette étape avait pour but d'être sûr d'avoir bien identifié les dimensions et de garder, par la suite, tous les items communs retenus pour chaque dimension. En revanche, ni le nom, ni le nombre de dimensions n'ont été dévoilés.

3.3.3.2) Analyse des données

Diebel, Anderson et Anderson (2005) propose une typologie avec quatre types d'approches d'analyse de tri de cartes aux objectifs différents :

- l'approche *structurelle* : quantitative, cette approche s'intéresse uniquement aux nombres et taille des catégories sans se soucier des noms, des contenus et critères de regroupement ;
- L'approche *basée sur les items* : cette approche se base sur la fréquence des cartes placées dans la même catégorie ;
- L'approche *catégorielle* : cette approche se focalise sur les noms des catégories afin de déterminer les plus récurrentes ;
- L'approche *superordonnée* : cette approche étudie les critères et les catégories des différents tris dans le but de pouvoir reproduire des regroupements suivant la même logique.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu recours à la combinaison des approches *catégorielles* et *basée sur les items*. Effectivement, dans un premier temps, nous avons procédé à l'identification de groupes récurrents ainsi que de leur contenu au sein des différentes collections de tri. L'issue de cette analyse, nous indique que chaque groupe a proposé les six catégories suivantes :

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
1	Poste	Poste	Poste
2	Conditions matérielles de travail	Intérêt et conditions de travail	Conditions de travail
3	Ambiance	Ambiance et relations avec les collègues	Ambiance de travail
4	Reconnaissance	Reconnaissance	Reconnaissance
5	Valeurs de l'entreprise	Bienveillance de l'entreprise	Valeurs de l'entreprise
6	Bien-être général	Bien-être au travail	Bien-être personnel

Tableau 3.6 : Catégories identifiées par groupe.

Étant donné que les dimensions identifiées par les groupes étaient les mêmes et partageaient tous le même sens, nous avons pu nous intéresser à leur contenu et à la fréquence des items retenus par les salariés par groupe identifié. À l'issue de cette analyse, nous n'avons retenu que les items communs.

Cette première étape nous a permis d'identifier les dimensions du BET sur la base des *items* et de confirmer celles que nous avons retenues dès le départ. De plus, nous avons également identifié tous les items communs aux trois groupes pour chaque dimension. Nous sommes passés de 90 à 40 *items*.

3.3.3.3) Le tri de cartes fermé :

Afin de confirmer les *items* retenus pour chaque dimension identifiée, nous avons procédé un tri de cartes fermé. Il a été demandé aux groupes de salariés de répartir les 40 *items* dans les **groupes prédéfinis** lors de l'étape du tri de cartes ouvert. L'approche **basée sur les items** a été retenue pour l'analyse des données.

L'analyse de ces données nous a permis de définir la structure de notre questionnaire composé des dimensions et des *items* correspondants :

DIMENSIONS	ITEMS
Caractéristiques du poste	<i>Je trouve que mes missions sont claires</i> <i>Je trouve que mes tâches sont diversifiées</i> <i>Je trouve que mes tâches sont intéressantes</i> <i>Mes objectifs sont clairs</i> <i>Mes responsabilités sont bien définies</i> <i>J'ai des missions intéressantes</i> <i>Mes objectifs sont réalisables</i>
Environnement de travail	<i>J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire</i> <i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes</i> <i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i> <i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i> <i>J'estime que l'entreprise est bien organisée</i> <i>Je trouve que mon environnement de travail agréable</i> <i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable</i>
Ambiance de travail	<i>Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale</i> <i>Je trouve que mes collègues sont respectueux</i> <i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i> <i>Je sais que je peux compter sur mes collègues</i> <i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i> <i>Il y a une bonne entente entre mes collègues</i>
Reconnaissance au travail	<i>Je trouve que mon N+1 valorise mes compétences</i> <i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i> <i>J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire</i> <i>Mes compétences sont reconnues par mon N+1</i> <i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i> <i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i> <i>J'ai le sentiment que mon travail est reconnu financièrement</i>
Bienveillance de l'entreprise	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i> <i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i> <i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i> <i>Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution</i> <i>J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise</i> <i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i> <i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>
Épanouissement au travail	<i>J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise</i> <i>Je prends plaisir à aller travailler</i> <i>Je me sens bien au travail</i> <i>J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle</i> <i>J'aime le travail que je fais</i> <i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>

Tableau 3.7 : Structure du questionnaire à l'issue du tri de cartes.

3.3.4) Le pré-test

Afin de préparer le pré-test de l'échelle de mesure, nous avons élaboré un premier questionnaire en fonction des items retenus lors de la phase de *card-sorting* de l'étude qualitative. Pour rappel, voici les items retenus pour chaque dimension :

DIMENSIONS	ITEMS
CARAC_P	
CARAC_P1	<i>Je trouve que mes missions sont claires</i>
CARAC_P2	<i>Je trouve que mes tâches sont diversifiées</i>
CARAC_P3	<i>Je trouve que mes tâches sont intéressantes</i>
CARAC_P4	<i>Mes objectifs sont clairs</i>
CARAC_P5	<i>Mes responsabilités sont bien définies</i>
CARAC_P6	<i>J'ai des missions intéressantes</i>
CARAC_P7	<i>Mes objectifs sont réalisables</i>
ENV_W	
ENV_W1	<i>J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire</i>
ENV_W2	<i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes</i>
ENV_W3	<i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i>
ENV_W4	<i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i>
ENV_W5	<i>J'estime que l'entreprise est bien organisée</i>
ENV_W6	<i>Je trouve que mon environnement de travail agréable</i>
ENV_W7	<i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable</i>
AMB_W	
AMB_W1	<i>Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale</i>
AMB_W2	<i>Je trouve que mes collègues sont respectueux</i>
AMB_W3	<i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i>
AMB_W4	<i>Je sais que je peux compter sur mes collègues</i>
AMB_W5	<i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i>
AMB_W6	<i>Il y a une bonne entente entre mes collègues</i>
RECO_W	
RECO_W1	<i>Je trouve que mon N+1 valorise mes compétences</i>
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>
RECO_W3	<i>J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire</i>
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par mon N+1</i>
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>
RECO_W7	<i>Je trouve que mon rôle et mes actions sont reconnus par mes collaborateurs</i>

Tableau 3.8 : Items retenus pour les six dimensions du bien-être au travail pour la première version du questionnaire.

DIMENSIONS	ITEMS
BIENV_E	
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i>
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>
BIENV_E4	<i>Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution</i>
BIENV_E5	<i>J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise</i>
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>
EPAN_W	
EPAN_W1	<i>J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise</i>
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler</i>
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>
EPAN_W4	<i>J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle</i>
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>

Tableau 3.9 : Items retenus pour les six dimensions du bien-être au travail pour la première version du questionnaire (suite).

Après avoir identifié les items, nous avons choisi le format de réponse. Dans le cadre de notre recherche, l'échelle de Likert nous paraît adaptée. En effet, elle « suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un degré d'accord avec une proposition » (Gavard-Perret, M. L. et al., 2008). Elle est la plus aisément comprise (Evrard, Pras, Roux, & coll., 2009). De plus, « les variables mesurées par ce type d'échelle peuvent être soumises à plus de calculs statistiques. On passe donc à des données dites quantitatives ou à des échelles métriques » (Thiétart & coll., 2003). Enfin, « permettant de très nombreux calculs statistiques, les échelles d'intervalle sont extrêmement utilisées en sciences de gestion » (Gavard-Perret, M.-L. et al., 2008).

Après avoir fait le choix de l'échelle, le nombre de modalités de réponse – paire ou impaire – doit être déterminé. Selon Gavard-Perret et al. (2008) « il a été montré, que dans certains contextes {...} les échelles sans point neutre donnent des résultats artificiellement positifs car les interviewés ont une barrière psychologique à juger négativement {...} Toutefois, Lehmann (1989) suggère que l'utilisation d'une échelle paire ou impaire ne modifie pas les résultats obtenus, et Churchill et Peter (1984) rejettent l'hypothèse selon laquelle les échelles avec point neutre auraient une meilleure fiabilité. » En d'autres termes, « il n'existe pas de consensus clair à ce propos » (Gavard-Perret et al., 2008).

Toutefois, dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'utiliser une échelle impaire.

Le nombre d'échelon est également important. Il permet de restituer un maximum d'informations. Afin d'éviter tout risque de biais de réponse, il est crucial de définir son nombre. Le mythe « *magical number seven plus or minus two* »¹ semble être admis par tous. Ceci dit, Cox (1980)² indique qu'avant de déterminer le nombre d'échelons, il est important d'examiner les six facteurs suivants : (1) *le sujet étudié*, (2) *les capacités cognitives des répondants*, (3) *les contraintes pratiques de recueil d'information sur le terrain*, (4) *les aspects statistiques liés au nombre d'échelons*, (5) *les liens entre le nombre d'échelons et le nombre d'items* et (6) *les conséquences du nombre d'échelons retenus en termes de fiabilité et de validité de l'échelle*.

Nous avons fait le choix d'utiliser une échelle de mesure de **type Likert à cinq échelons** comme suit :

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	---------------------	------------------------------	-----------------	----------------------

Tableau 3.10 : Échelle de type Likert à 5 échelons.

Une fois l'identification des items et le choix de l'échelle de mesure réalisés, nous avons tous les éléments pour passer à l'étape d'élaboration du questionnaire. Cette étape est importante puisqu'elle permet de contrôler les effets liés à l'interaction entre les questions. Les trois principaux effets sont :

- L'effet de halo : le questionnaire a été divisé en plusieurs parties, en l'occurrence huit parties, afin de **maintenir l'attention du répondant**. De plus, la formulation des affirmations a été contrôlée afin d'éviter que les répondants répondent toujours de la même manière,
- L'effet de contamination : l'ordre des questions a été fait de manière à ce que les affirmations **n'influencent pas** directement les suivantes.

¹ Miller, G.A. (1956). « *The magical number seven plus or minus two : Some limits on our capacity for processing information* », Psychological Review, 63, 2, pp. 81-97 in Gavard-Perret, M. L., et al. (2008). « *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* ». Dunod, Paris.

² Cox (1980), *op. cit.* in Gavard-Perret, M. L., et al. (2008). « *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* ». Dunod, Paris.

- L'effet de recoupement ou contamination « *maîtrisée* » (Evrard, Pras, Roux, & coll., 2009) : une même question est posée **sous forme différente** à différents stades du questionnaire. Ainsi, on a une meilleure appréhension de la sensibilité du répondant à l'information.

À l'issue de ces différentes étapes, la première version de l'échelle de mesure du bien-être au travail est prête pour le pré-test. Cette étape consiste à vérifier que les items sont **compris par tous** et de la **même manière, l'ordonnancement des questions et la pertinence des modalités de réponse**.

Pour réaliser le pré-test, nous avons rencontré, à tour de rôle, **neuf salariés** de l'entreprise X et nous leur avons demandé de penser et de répondre à **voix haute** au questionnaire (baromètre). Pour chaque entretien cognitif effectué, nous avons pris notes des commentaires. De plus, nous avons profité du temps libre qu'ils restaient à l'issue de chaque entretien pour engager des discussions plus libres sur notre sujet d'étude.

A l'issue de cette phase quelques **modifications mineures** ont été apportées aux items du questionnaire. Dans l'ensemble, les items du questionnaire ont été compris par tous et de la même manière, quelques informations supplémentaires ont été suggérées afin d'améliorer la compréhension des items (CARAC_P7 ; ENV_W2 ; ENV_W7 ; AMB_W2 ; AMB_W4 ; AMB_W6 ; RECO_W1). Le choix de l'échelle de mesure a été approuvé ainsi que l'ordonnancement des questions.

Le tableau suivant présente la version finale du questionnaire de bien-être au travail :

DIMENSIONS	ITEMS
CARAC_P	
CARAC_P1	Je trouve que mes missions sont claires
CARAC_P2	Je trouve que mes tâches sont diversifiées
CARAC_P3	Je trouve que mes tâches sont intéressantes
CARAC_P4	Mes objectifs sont clairs
CARAC_P5	Mes responsabilités sont bien définies
CARAC_P6	J'ai des missions intéressantes
CARAC_P7	Mes objectifs professionnels sont réalisables
ENV_W	
ENV_W1	J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire
ENV_W2	J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (locaux, mobiliers, bureaux)
ENV_W3	Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats
ENV_W4	J'estime que je dispose de bons outils de travail
ENV_W5	J'estime que l'entreprise est bien organisée
ENV_W6	Je trouve que mon environnement de travail agréable
ENV_W7	Je trouve que mon environnement de travail est confortable (température, bruit, luminosité, ergonomie du poste)
AMB_W	
AMB_W1	Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale
AMB_W2	Je trouve que mes collègues de service sont respectueux
AMB_W3	Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe
AMB_W4	Je sais que je peux compter sur mes collègues de service
AMB_W5	J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues
AMB_W6	Il y a une bonne entente entre mes collègues de service
RECO_W	
RECO_W1	Je trouve que ma/mon N+1 (mon supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences
RECO_W2	Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus
RECO_W3	J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire
RECO_W4	Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1
RECO_W5	Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail
RECO_W6	Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise
RECO_W7	Je trouve que mon rôle et mes actions sont reconnus par mes collaborateurs
BIENV_E	
BIENV_E1	J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés
BIENV_E2	J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés
BIENV_E3	Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés
BIENV_E4	Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution
BIENV_E5	J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise
BIENV_E6	Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs
BIENV_E7	Je me sens respecté(e) par mon entreprise
EPAN_W	
EPAN_W1	J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise
EPAN_W2	Je prends plaisir à aller travailler
EPAN_W3	Je me sens bien au travail
EPAN_W4	J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle
EPAN_W5	J'aime le travail que je fais
EPAN_W6	J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes

Tableau 3.11 : Questionnaire du Bien-être au travail – Version finale.

3.3.5) La démarche C-OAR-SE :

À l'issue de cette étape exploratoire, il convient de revenir sur les différentes étapes – jusqu'ici réalisées – de la démarche C-OAR-SE et d'indiquer, pour chacune, nos propositions.

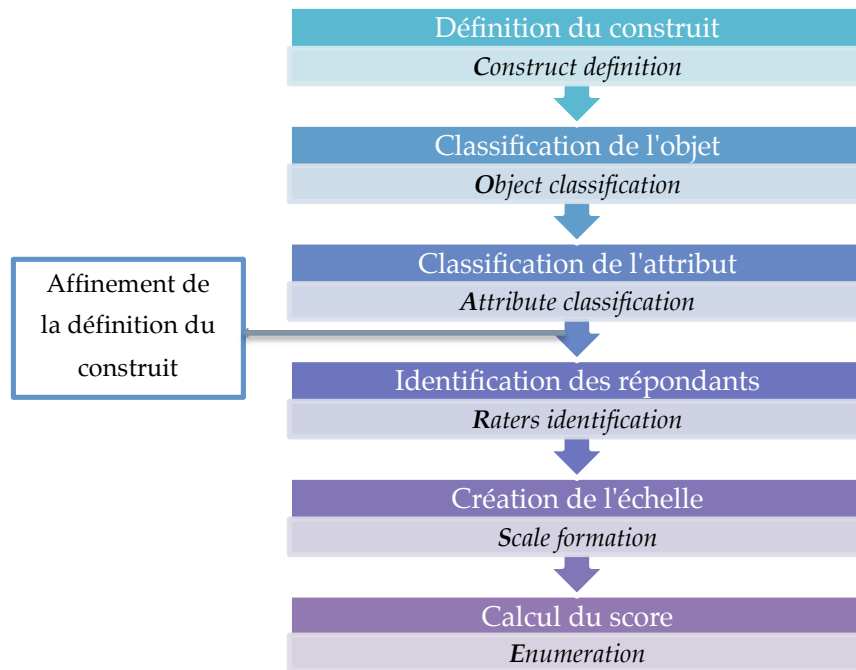


Figure 3.8: La démarche C-OAR-SE (Rossiter, 2002).

1. Étape C (*Construct definition*) :

L'objet de notre recherche est, rappelons-le, le bien-être au travail. Dans ce contexte, le terme bien-être au travail ne peut être considéré comme un construit mais un attribut qui doit être contextualisé dans un terrain bien précis. En d'autres termes, il nous faut définir l'objet de notre construit. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le construit étudié est le bien-être au travail dont la définition conceptuelle est : **le bien-être au travail** (attribut) **des salariés** (répondants) **en entreprise** (objet).

Enfin, l'outil de mesure qui sera construit à partir de cette démarche aura pour objectif de mesurer **le sentiment de bien-être des salariés dans leur entreprise**. Ainsi, le phénomène d'intérêt est purement **managérial**.

2. **Étape OAR** (*Object classification-Attribute classification-Raters identification*) :

Dans notre recherche, notre objet d'étude est **l'entreprise**. Il ne s'agit pas de mesurer le sentiment de bien-être au travail des salariés d'une entreprise précise, mais de n'importe quelle entreprise. Dans ce cas, l'entreprise est-il un objet abstrait collectif ? D'après Diamontopoulos (2005), la distinction entre l'objet abstrait collectif et l'objet abstrait formé est confuse. Selon l'auteur, il serait plus logique de faire la distinction entre :

- Les objets concrets singulier : IBM ou l'entreprise X à La Rochelle ou un individu (soi-même dans le cas d'une autoévaluation) ;
- Les objets abstraits collectifs prototypiques : Publicités effrayantes ou les Restaurants McDonald's (ManPower ou autre chaîne) qui constituent un ensemble représentatif d'objets concrets ;
- Les objets abstraits collectifs inclusifs : Apéritifs à base de vin (les vermouths, les vins doux naturels, les vins de liqueurs et les quinquinas) qui constituent un ensemble exhaustif d'objets concrets (Cinotti, Etude des dimensions de l'hospitalité perçue des maisons d'hôtes, 2009).

Si l'on tient compte de ces éléments, notre objet, en l'occurrence l'entreprise, est un **objet concret singulier** puisqu'il représente une entité. De plus, l'objet est concret ce sont les répondants qui évaluent leur propre sentiment de bien-être au travail.

Ensuite notre attribut est de nature **abstrait formé** car ses principaux composants **s'agrègent pour former l'attribut**. En effet, Rossiter (2002) donne plus de détails quant au caractère abstrait formé de l'attribut. Selon lui, l'attribut abstrait formé possède quatre caractéristiques :

- Les composants de l'attribut : il existe deux types de composants (1) ils sont eux-mêmes des attributs concrets ou (2) sont des attributs abstraits formés de second ordre eux-mêmes formés d'attributs concrets. Dans notre cas, les composants de l'attribut (le bien-être au travail) sont eux-mêmes des attributs concrets ;
- L'attribut formé : doit prendre en considération les composants principaux et non tous les composants possibles de l'attribut. D'après l'auteur, les experts doivent déterminer les composants principaux. Il considère, sans

donner plus d'explication, que l'on doit intégrer un composant lorsque celui-ci a été cité par au moins un tiers des experts,

- Identification des composants par les experts: tous les composants recensés par les experts doivent apparaître dans l'échelle de mesure. Pour Rossiter, il est hors de question d'enlever des composants dans le but d'augmenter la fiabilité de l'échelle,
- Dimension de l'attribut: par définition, un attribut abstrait formé est multidimensionnel. Ainsi, il n'y a pas lieu de calculer le coefficient alpha. L'auteur évoque la possibilité d'une corrélation positive « moyenne » entre les composants. Dans ce cas, le chercheur ne doit pas chercher à obtenir une forte corrélation entre eux.

Tous ces éléments nous indiquent que les composants du bien-être au travail (attribut) sont **abstrait formé**. En effet, notre attribut est **multidimensionnel**, les composants de l'attribut sont eux-mêmes des attributs concrets et ils ont été recensés par des experts. Les six principaux composants retenus, apparaissent dans l'échelle.

Le tableau suivant rappelle les six composants du bien-être au travail identifiés :

Composants de l'attribut (<i>le bien-être au travail</i>)
<i>Caractéristiques du poste</i>
<i>Environnement de travail</i>
<i>Ambiance de travail</i>
<i>Reconnaissance au travail</i>
<i>Bienveillance de l'entreprise</i>
<i>Épanouissement au travail</i>

Tableau 3.12 : Composants du bien-être au travail.

Enfin, nos répondants sont de type **groupe**. En effet, les individus ciblés sont des salariés d'une même entreprise.

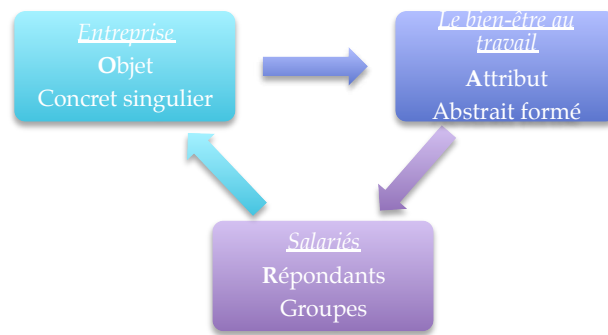


Figure 3.9 : Étapes OAR de Rossiter (2002).

3.4) Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

3.4.1) Les hypothèses de recherche :

Au regard de la littérature sur le thème du bien-être au travail et sur la base de l'analyse de l'étude qualitative exploratoire, plusieurs dimensions émergent et semblent être significatives. En effet, les auteurs ont identifié, au préalable, différentes dimensions du bien-être au travail telles que :

Auteurs	Libellé	Dimensions
(Dagenais-Desmarais, Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit, 2010)	Bien-être psychologique au travail	Adéquation interpersonnelle au travail Épanouissement dans le travail Sentiment de compétence au travail Reconnaissance au travail Volonté d'engagement au travail
(Cotton & Hart, 2003)	Bien-être au travail	Moral Déresse Satisfaction au travail
(Daniels, Measures of five aspects of affective well-being at work, 2000)	Bien-être affectif au travail	Anxiété <-> Confort Dépression <-> Plaisir Ennui <-> Enthousiasme Fatigue <-> Vigueur Colère <-> Placidité
Biétry & Creusier (2013)	Bien-être au travail	Relations avec les collègues Management Temps Environnement physique de travail
Danna & Griffin (1999)	Bien-être au travail	Symptômes médicaux physiques et psychologiques Expériences de vie générales Expériences reliées au travail
Robert (2007)	Bien-être du salarié au travail	Organisation Management dans l'entreprise
Robert (2007)	Bien-être de la personne au travail	Aspects environnementaux
Warr (1990)	Bien-être au travail	Déplaisir <-> Plaisir Anxiété <-> contentement Dépression <-> Enthousiasme

Tableau 3.13: Conceptualisations du bien-être au travail.

L'analyse de notre étude qualitative exploratoire nous a permis d'identifier six dimensions :

- La bienveillance de l'entreprise,
- La reconnaissance au travail,
- L'épanouissement au travail,
- L'ambiance de travail,
- L'environnement de travail,
- Les caractéristiques du poste.

À partir de ces éléments nous pouvons formuler notre première hypothèse de la recherche qui sera elle-même décomposé en six sous-hypothèses relatives aux six dimensions du bien-être au travail.

H1 : Le bien-être au travail est un construit multidimensionnel à six dimensions

3.4.1.1) *L'environnement de travail :*

L'environnement de travail est une dimension du bien-être au travail évoqué par Robert (2007) et Biétry & Creusier (2013). Toutefois, l'intitulé n'a pas le même sens suivant les auteurs. En effet, Robert (2007) fait essentiellement référence aux différents risques qui constituent l'environnement de travail tels que les risques pour la santé et les risques physiques sur le lieu de travail du salarié. Quant à Biétry & Creusier (2013; Biétry & Creusier, Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EMPBET), 2013), le terme environnement de travail renvoie à l'environnement physique de travail qui est une vision hédonique du bien-être. Cette dimension semble être quelque peu originale au regard des différents travaux sur le sujet. Toutefois, on note que dans les travaux de Diener, & al. (1985) , les auteurs faisaient référence « la qualité des conditions de vie ».

L'importance de cette dimension réside dans le fait que les salariés estiment que l'environnement physique contribue largement à leur sentiment de bien-être au travail. Des locaux agréables et confortables encouragent, par exemple, les collaborateurs à venir avec plaisir au travail et à travailler dans les meilleures

conditions.

La dimension environnement de travail mesure la perception des salariés de leurs conditions matérielles, leurs outils de travail et le confort de leur environnement de travail. Ces informations sont, à la fois, de nature objective et subjective. Bien que le support de la littérature pour inclure cette dimension soit minime dans la conceptualisation des dimensions du bien-être au travail, on constate que l'analyse de l'étude qualitative exploratoire a permis de faire émerger de manière importante cette dimension qui paraît être indispensable aux yeux des salariés. En effet, les salariés se sont exprimés de la manière suivante pour évoquer l'environnement de travail, dont voici quelques exemples : « *matériels et outils adaptés qui fonctionnent correctement* », « *un environnement de travail agréable* », « *conditions matérielles* », « *les locaux* », « *conditions matérielles satisfaisantes* ». Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H1a : L'environnement de travail est une dimension du bien-être au travail
--

3.4.1.2) L'ambiance de travail :

Lors de la phase qualitative exploratoire, toutes les personnes interrogées se sont accordées à dire que l'ambiance de travail participe grandement au sentiment du bien-être au travail des salariés que cette dimension est même essentielle : « *le bien-être au travail, pour moi, c'est une ambiance joviale* », « *on appartient à un groupe de travail solidaire* », « *c'est l'esprit d'équipe* », « *c'est un respect mutuel* », « *c'est une bonne relation avec ses collègues* », « *bonne ambiance* ». Selon eux, si cette dimension est essentielle s'est parce qu'ils passent un certain nombre d'heures avec leurs collègues, ils sont amenés à se côtoyer et à travailler ensemble tous les jours. De ce fait, si l'ambiance n'est pas bonne cela pourrait un impact psychologique négatif sur eux et sur leur sentiment de bien-être au travail.

La littérature, quant à elle, nous indique que l'ambiance de travail et la façon dont celle-ci est organisée peut réduire à la fois le stress et l'absentéisme des salariés qui lui est lié (Chini, 2003). Selon une autre étude sur l'intensification au travail aux chaînes de Peugeot-Sochaux, l'ambiance de travail est considérée comme un enjeu

d'organisation de plus en plus repérable et explicite (Hatzfeld, 2004).

Les travaux de Dagenais-Desmarais & Savoie (2011) mettent en exergue les « relations épanouissantes » qui convergent avec « les relations positives aux autres » de Ryff (1989). Enfin, on retrouve la dimension « relations entre collègues » identifiée dans les travaux de Biétry et Creusier (2013). Cette dimension renvoie à la solidarité, à l'intégration et aux bonnes relations avec les collègues.

Même s'il existe des similitudes avec la littérature telle que les bonnes relations avec les collègues, la dimension « ambiance de travail » qui a émergée lors de notre étude qualitative fait davantage référence au respect de la part des collègues, à la bonne entente avec l'ensemble des salariés, à la cohésion au sein de l'équipe et le fait de savoir que l'on peut compter sur ses collègues. Elle mesure donc les relations interpersonnelles au travail.

H1b : L'ambiance de travail est une dimension du bien-être au travail

3.4.1.3) La reconnaissance au travail

À ce jour, les écrits sur la reconnaissance au travail sont approximatifs car le concept ne fait pas l'objet « *d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante* » (Brun & Dugas, 2005). Cependant, certains auteurs, à l'instar de Dejours (1993), Bourcier & Palobart (1997), MOW (1987) et Morin (2001) (1996) mettent en exergue son caractère essentiel : vecteur de l'identité (Dejours, Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1993), source de motivation (Bourcier & Palobart, 1997) et sens du travail MOW (Team, 1987), (Morin E. , 1996) (Morin E. , 2001) la reconnaissance au travail est considérée comme un agent de développement des individus et comme « *liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles* » (Brun & Dugas, 2005). Pour les auteurs Brun et al. (2003) Elle serait « *un pivot de la santé mentale au travail* ». Elle est également considérée comme une source de mobilisation et d'engagement organisationnel par les auteurs Wils et al. (1998) et Tremblay et al. (2000). Enfin, elle participerait aux succès et à la durée des transformations organisationnelles (Atkinson, 1994) (Fabi, Martin, & Valois, 1999) (Evans, 2001) ainsi qu'à la satisfaction des employés qui a une influence positive sur la productivité et la performance des organisations (Appelbaum &

Kamal, 2000).

L'analyse de l'étude qualitative exploratoire nous indique que la reconnaissance au travail est une composante essentielle au bien-être au travail. En effet, il est primordial pour les salariés que le management reconnaisse le travail réalisé par les individus. Cette reconnaissance peut avoir plusieurs formes comme un remerciement au travail accompli, une valorisation des compétences par l'attribution de nouvelles responsabilités ou lorsque le management reconnaît les efforts d'adaptation des salariés aux exigences du poste. Certains de ces éléments confirment ceux relevés dans la littérature. En effet, la dimension « reconnaissance au travail » a été identifiée par Dagenais-Desmarais & Savoie (2011) lors de leurs travaux sur le bien-être psychologique au travail. L'étude qualitative menée par les auteurs a fait émerger cette dimension. Ils la définissent comme étant la perception d'être apprécié pour son travail et sa personnalité au sein de l'organisation. De plus, on remarque que cette dimension recoupe à certains égards la dimension « management » de Biétry & Creusier (2013) qui renvoie à l'influence du management sur les ambitions d'épanouissement personnel dans la reconnaissance, par le chef, du travail de l'individu. La dimension « reconnaissance au travail » mesure la valorisation des compétences des salariés de la part du management.

H1c : La reconnaissance au travail est une dimension du bien-être au travail
--

3.4.1.4) L'épanouissement au travail

L'épanouissement au travail renvoie à la possibilité du salarié de développer son plein potentiel au travail à travers ses tâches et la considération, en d'autres termes la reconnaissance, qui lui ait donné (Roy, 1989). Tous les salariés interrogés ont admis que l'épanouissement au travail est une composante essentielle au bien-être au travail. En effet, ils ne peuvent concevoir un sentiment de bien-être au travail sans avoir le sentiment d'être épanoui au travail. La littérature, à travers les travaux de Dagenais-Desmarais & Savoie (2011) indique que l'épanouissement au travail est une dimension du bien-être au travail. Selon eux, cette dimension renvoie à la perception

¹ in Leblanc, et *al.*, 2004)

d'avoir accompli un travail, à la fois, important et intéressant leur permettant de se réaliser en tant qu'individu. Elle recoupe, à certains égards, la dimension « management » de Biétry et Creusier (2013) qui renvoie à l'influence du management sur les ambitions d'épanouissement personnel dans la prise en compte des besoins et des attentes des salariés. La dimension « épanouissement au travail » mesure les sentiments positifs par rapport à son activité professionnelle.

H1d : L'épanouissement au travail est une dimension du bien-être au travail

3.4.1.5) La bienveillance de l'entreprise

Le concept de bienveillance semble être caractérisé par la volonté de prendre en considération les intérêts de l'autre dans le processus de décision et des actions (Atuahen-Gima & Li, 2002) (Bell, Oppenheimer, & Bastien, 2002) (Mudrack, Mason, & Stepanski, 1999) (Upchurch & Ruhland, 1996). Selon Barnett & Schubert (2002) et Upchurch (1998) la bienveillance est considérée un critère éthique dont le rôle serait de favoriser et maximiser les intérêts communs. Elle est, en quelque sorte, une forme d'attention interpersonnelle où l'intérêt du bon geste pour autrui va au-delà de l'intérêt pécuniaire (Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998).

Lors de l'étude qualitative, la bienveillance a été évoquée par l'ensemble des personnes interrogées. Les salariés n'ont pas utilisé ce terme-là précisément mais y faisait très largement référence. En effet, selon eux, « la possibilité d'évolution », « le respect mutuel », « la considération », « une vraie justice », « l'évolution professionnelle », « être à l'écoute », « être humaine » semble être une partie intégrante du sentiment de bien-être au travail. Il est primordial pour les salariés de sentir que l'on se soucie d'eux et que l'entreprise puisse mettre tout en œuvre afin de veiller à leur bien-être. Cette notion de bienveillance de l'entreprise n'a pas été identifiée dans les différents travaux sur le bien-être au travail. Dans le cadre de notre étude la bienveillance de l'entreprise mesure la bienveillance, le civisme et le respect de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

H1e : La bienveillance de l'entreprise est une dimension du bien-être au travail

3.4.1.6) Les caractéristiques du poste :

Les caractéristiques du poste correspondent aux tâches, missions et objectifs relatifs au poste d'un salarié. Comme illustration de cette dimension, l'analyse de l'étude qualitative exploratoire nous a permis de mettre en exergue l'importance des caractéristiques du poste dans le sentiment de bien-être des salariés. En effet, « *avoir des missions claires* », « *des objectifs bien clairs* », « *savoir quelles sont exactement mes responsabilités, ce que l'on attend de moi* », « *avoir des objectifs clairs et réalisables* » sont autant de points qui participent grandement au sentiment de bien-être au travail selon les salariés. Dans la littérature, on évoque souvent les conditions de travail mais elle renvoie davantage aux conditions matérielles de travail telles les fournitures ou le mobilier. Cette dimension met en avant le travail en lui-même et la clarté du rôle du salarié en entreprise. Les salariés le disent eux-mêmes, ils ont besoin de connaître leur rôle et savoir ce que l'on attend d'eux exactement pour mener à bien leur mission. Ne pas le savoir impacterait considérablement leur bien-être au travail.

H1f : Les caractéristiques du poste constituent une dimension du bien-être au travail

3.4.2) Le modèle conceptuel :

La figure ci-dessous synthétise toutes les hypothèses de recherche de ce travail doctoral.

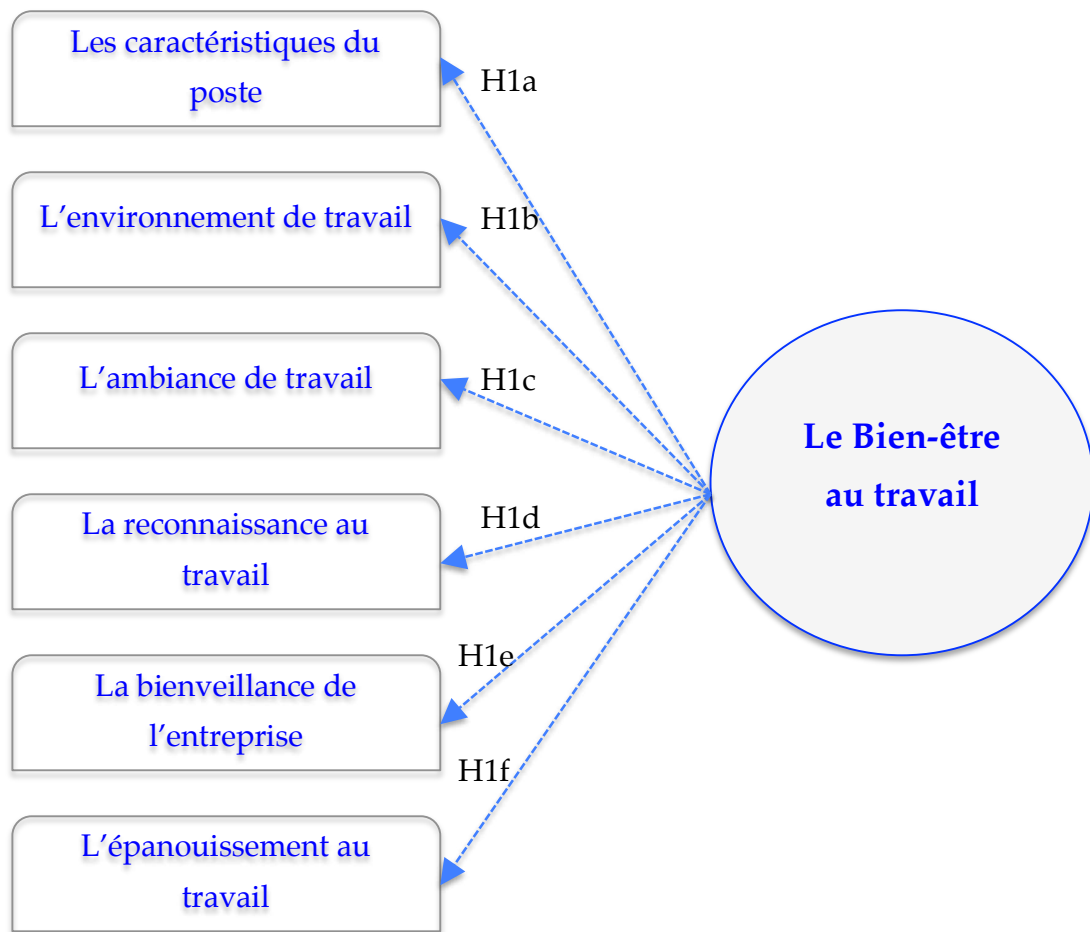


Figure 3.10 : Le modèle conceptuel et ses hypothèses de recherche.

Conclusion

Pour construire notre échelle de mesure, nous avons suivi la démarche C-OAR-SE (Rossiter, 2002). Les différentes étapes nous ont conduit à définir notre objet d'étude, identifier l'attribut ainsi que les répondants. Selon cette démarche, le construit étudié est le bien-être au travail dont la définition conceptuelle est : **le bien-être au travail (attribut) des salariés (répondants) en entreprise (objet)**.

L'étude exploratoire menée au sein de l'entreprise de services X nous a permis de relever les **six dimensions qui composent le bien-être au travail**. D'après les résultats de l'analyse des données les six dimensions sont **les caractéristiques du poste, l'environnement de travail, l'ambiance de travail, la reconnaissance au travail, la bienveillance de l'entreprise et l'épanouissement au travail**.

La revue de littérature, réalisée dans le premier chapitre de ce travail de recherche, nous indique que parmi les dimensions identifiées, dans l'étude exploratoire, certaines ont déjà été relevées par les autres chercheurs.

En effet, la dimension « **environnement de travail** » recoupe à certains égards la dimension – portant le même intitulé – de Robert (2007) et Biétry & Creusier (2013). On note également que les travaux de Diener et *al.* (1985) font également référence à « la qualité des conditions de vie ». Toutefois, la dimension « environnement de travail » et le sens qu'elle comporte semblent être quelque peu originaux au regard des différents travaux sur le sujet.

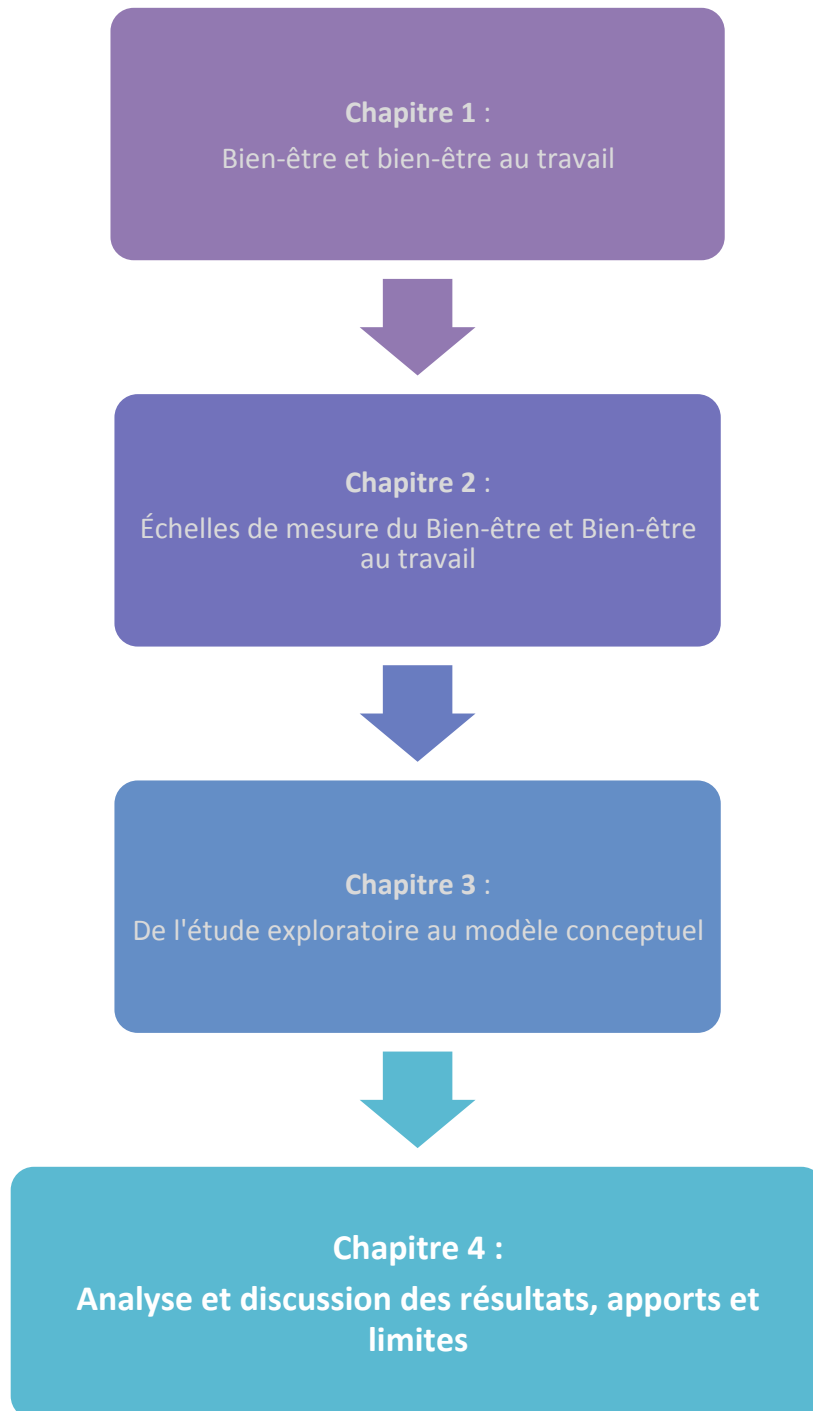
La dimension « **reconnaissance au travail** » a également été identifiée par les travaux de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011). Toutefois, la définition donnée par les auteurs correspond partiellement à la nôtre. Par ailleurs, on note qu'elle recoupe, à certains égards, la dimension « management » de Biétry et Creusier (2013).

La dimension « **épanouissement au travail** » fait également écho aux travaux de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011). Elle rejoint également sur certains points la dimension « management » de Biétry et Creusier (2013).

La dimension « **ambiance de travail** » comporte des similitudes avec les dimensions « relations sociales » de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) et « relations entre collègues » de Biétry et Creusier (2013).

De l'étude exploratoire, il ressort deux dimensions **inédites** : la « **bienveillance de l'entreprise** » et les « **caractéristiques du postes** ». Cette dernière renvoie aux tâches, missions et objectifs relatifs au poste du salarié. La dimension « bienveillance de l'entreprise » correspond à la volonté de l'entreprise de prendre en considération les intérêts de ses salariés afin de favoriser leur sentiment de bien-être au travail. Enfin, le tri de cartes nous a permis de valider les six dimensions identifiées lors de l'étude exploratoire et d'assurer la validité de contenu.

Après avoir développé la première version du questionnaire, nous avons pré-testé l'échelle auprès d'un échantillon de salariés. Cette étape nous a permis d'apporter des modifications mineures et de valider la version qui sera envoyée à l'ensemble des salariés de l'entreprise X.



Chapitre 4. Analyse et discussion des résultats, apports et limites

Introduction	195
4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET.....	196
4.1.1) Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure du bien-être au travail.....	197
4.1.2) Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle du BET :.....	206
4.1.3) Fiabilité et validité de l'échelle de mesure du bien-être au travail	211
4.1.3.1) La Fiabilité	211
4.1.3.2) La validité :	214
4.1.3.2.1) La validité de contenu	214
4.1.3.2.2) La validité du construit.....	215
4.1.3.2.3) La validité nomologique.....	221
4.1.4) Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses de recherche :	224
4.2) La discussion des résultats	225
4.2.1) Les principaux résultats :.....	225
4.2.1.1) Les principaux enseignements de la revue de littérature du bien-être au travail	225
4.2.1.2) Résultats de l'étude exploratoire :	228
4.2.1.3) Principaux résultats de l'analyse quantitative :	232
4.2.2) Apports et limites.....	234
4.2.2.1) Apports.....	234
4.2.2.1.1) apports théoriques	234
4.2.2.1.2) Apports méthodologiques.....	236
4.2.2.2) Limites.....	237
4.2.3) Les voies de recherche :	237
4.2.4) Implications managériales :.....	239
Conclusion.....	244

Introduction

Le chapitre précédent nous a permis de développer, de pré-tester et d'administrer notre échelle de mesure de bien-être au travail. Le taux de réponse de 46.5% peut être considéré comme très satisfaisant au vu des standards en vigueur (entre 20 % et 30 %). Ce taux représente 682 réponses dont 679 sont exploitables pour l'analyse qui va suivre. Ce nombre est largement au-dessus des recommandations de l'analyse d'un questionnaire (Evrard, Pras et Roux, 2009). En effet, Evrad *et al.*, (2009) recommandent entre 5 et 10 répondants par items. L'échelle de mesure du bien-être au travail dans sa version initiale, est composée de 40 items, ce qui signifie que nous avons un peu plus de 16 répondants par items.

À ce stade, l'outil doit être purifié. Le processus de purification de l'échelle doit suivre trois étapes. Tout d'abord, l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales qui permettra de faire émerger la structure factorielle de l'échelle de mesure du BET. Par la suite, une analyse factorielle confirmatoire sera réalisée afin de vérifier que chaque facteur de la structure caractérise bien le bien-être au travail. Enfin, une analyse de la cohérence interne et de la validité de l'échelle sera effectuée, ceci, afin de vérifier que les items mobilisés mesurent bien ce qu'ils sont censés mesurer.

Ainsi, dans ce qui suit, on veillera à présenter les résultats issus de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et, puis, de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) qui permettent d'attester de la cohérence et de la stabilité factorielle de l'échelle de mesure étudiée. On veillera également à mettre en évidence la fiabilité et la validité de cette même échelle.

Chapitre 4. . Analyse et discussion des résultats, apports et limites

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

L'étape de test et de validation de l'échelle de mesure est celle qui va permettre de s'assurer des propriétés psychométriques inhérentes à la **fiabilité** et à la **validité** de l'échelle de mesure du bien-être au travail. Elle s'inscrit dans la continuité de la démarche de notre étude qui est celle de la construction d'une échelle de mesure du sentiment du bien-être au travail des salariés. La procédure adoptée, pour mener à bien ce travail doctoral, a été exposée au chapitre précédent. Nous présenterons dans cette section les résultats empiriques de l'étude.

→ *Rappel des principaux résultats de l'étude exploratoire*

L'étude qualitative exploratoire – menée auprès de 67 salariés de l'entreprise X et détaillée dans le chapitre précédent – a permis de ressortir la perception qu'ont les salariés de leur bien-être au travail et des éléments qui le composent. L'analyse de ces discours a fait émerger six dimensions qui peuvent être considérées comme représentatives du construit du bien-être au travail. Ces dimensions sont : (1) les caractéristiques du poste, (2) l'environnement de travail, (3) l'ambiance de travail, (4) la reconnaissance au travail, (5) la bienveillance de l'entreprise et (6) l'épanouissement au travail.

Par ailleurs, l'analyse et l'interprétation du verbatim, qui constitue les dimensions considérées du bien-être au travail, a permis d'identifier un ensemble de formulations – ou d'idées – qui constituent des indicateurs potentiels de mesure des composantes du BET. Le travail de reformulation de ce verbatim a permis de générer un ensemble d'items pouvant être intégrés dans l'échelle de mesure du BET.

Ceci étant, les items de l'étude ont été soumis par la suite à trois de groupes de répondants composés chacun de trois salariés de l'entreprise X. Cette démarche, appelée tri de carte, vise à s'assurer de la cohérence interne des items de mesure –

c'est-à-dire que ceux-ci partagent un sens commun et que ce sens commun fasse bien référence à la dimension étudiée –. Autrement dit, le *card-sorting* permet de s'assurer de la validité de contenu ainsi que des résultats de l'analyse qualitative exploratoire. Le tri de cartes a fait également ressortir les six dimensions du BET – préalablement identifiées – et les 40 items correspondant à chacune de ces composantes.

Ceci étant, dans la continuité de la procédure C-OAR-SE de Rossiter (2002), nous allons procéder dans ce qui suit à l'étude de la structure factorielle et de la validité empirique de l'échelle de BET. Dans cette démarche, nous serons amenés à effectuer un travail d'épuration de l'échelle de BET, de test de sa structure factorielle, de sa fiabilité et de sa validité. Dans cette perspective, les méthodes utilisées sont celles recommandées par nombre d'auteurs comme Churchill (1979), Gerbing et Anderson (1988), Evrard, Pras et Roux (2009) et Hair (2006).

La démarche de test de l'échelle de mesure suit les recommandations d'Anderson et Gerbling (1988) et de Jöreskog (1993). Tout d'abord, une analyse factorielle exploratoire est effectuée. Elle permettra de faire émerger et d'analyser la structure factorielle de l'échelle de mesure du BET. Ensuite, une analyse factorielle confirmatoire de la structure retenue est réalisée. Cette démarche permet de s'assurer de la validité du modèle de mesure inhérent à l'échelle étudiée et de vérifier son ajustement au modèle de mesure théorique. Puis, une analyse de la cohérence interne et de la validité de l'échelle de mesure sera effectuée. Elle permet de vérifier la cohérence interne de l'échelle de mesure ainsi que ses validités convergente, discriminante et nomologique.

4.1.1) Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure du bien-être au travail

L'analyse factorielle exploratoire se présente comme « *une démarche purement statistique de structuration des données* » (Evrard, Pras et Roux, 2009). Le recours à cette méthode nous permettra de résumer les items de mesures du BET en un nombre plus petit de facteurs qui correspondent aux dimensions retenues du BET. Autrement dit, elle permettra de s'assurer que la structure empirique de l'échelle de BET correspond à celle théorique et conceptuelle présentées au chapitre précédent.

Dans le cadre de cette démarche d'analyse factorielle exploratoire, la méthode d'analyse en composantes principales (ACP) est utilisée pour affiner les items de mesure. Cette méthode se définit comme « *une approche de résumé empirique dans laquelle les facteurs sont exprimés comme des combinaisons linéaires exactes des variables – ici les items* » (Evrard, Pras et Roux, 2009). L'ACP est communément admise par les chercheurs dans l'étude de la structure d'une échelle de mesure. Elle permet de regrouper les items en fonction de leur proximité de sens (Gavard-Perret et *al.*, 2008).

Dans le cadre de cette recherche, la démarche d'analyse en composantes principales est utilisée pour l'étude de la structure factorielle de l'échelle de BET. L'ensemble des indices recommandé par Evrard, Pras et Roux (2009), Gavard-Perret et *al.* (2008) et Hair et *al.* (2006) sont utilisés comme critères d'analyse et de purification de l'échelle de mesure du BET.

Ces indices sont :

- **Le test de sphéricité de Bartlett** : ce test indique si les variables sont indépendantes les unes des autres. Il permet d'évaluer si la matrice réelle est proche de la situation théorique qui contient, elle, des 1 sur la diagonale et des 0 partout ailleurs. Dans le cas où la matrice de corrélation diffère suffisamment de la matrice identité, la factorisation permet une réduction des variables ;
- **L'indice KMO** : l'indice Kaiser-Mayer-Olkin compare les corrélations partielles (de chaque paire de variables) aux corrélations. En dessous de 0,5, l'indice est jugé inacceptable, en revanche, plus il tend vers le 1 plus il sera meilleur ;
- **Les communalités** : Elles permettent de rendre compte « *du degré avec lequel l'information contenue dans chaque variable initiale est restituée par la solution factorielle* ». Ici, suivant les recommandations d'Evrard, Pras et Roux (2009), les items dont les communalités sont inférieures à 0,5 seront considérés comme partageant une faible variance avec les autres items de l'échelle de mesure et seront donc supprimés ;
- **Le critère de Kaiser¹** : Cet indicateur donne pour indication la valeur propre d'un facteur. Kaiser (1960) et Gavard-Perret (2008) proposent de ne retenir que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 ;

¹ Kaiser, H. F. (1960). « The Application of Electronic Computers to Factor ». Educational and Psychological Measurement, 20, p. 141-151.

- **La variance expliquée** : ce critère indique la part de la variance du construit expliquée par ses indicateurs ;
- **La matrice de corrélation des items** : Les corrélations entre les items de l'échelle indiquent le degré de proximité entre les items intra et inter-dimensions. A ce titre, les items doivent avoir une forte corrélation (supérieure à 0.3) avec les items du même facteur et une corrélation faible (inférieure à 0.3) avec les items d'un autre facteur ;
- **La matrice des formes** : Elle indique la corrélation des items avec les différents facteurs définis par l'ACP. Une corrélation supérieure à 0.3 indique une forte corrélation de l'item à sa dimension respective. Toutefois, une forte corrélation de l'item à plusieurs dimensions à la fois témoigne de l'impertinence de l'item et de la nécessité de le supprimer (Hair et *al.*, 2006).

Par ailleurs, dans le cadre de l'AFE de l'échelle de BET, une rotation de type oblique (Oblimin et Promax) est retenue. Ce choix suit les recommandations d'Iacobucci et *al.* (2001) qui estiment que la rotation oblique est préférable pour une AFE car elle produirait une représentation plus valide du phénomène étudié. En effet, la rotation oblique tient compte du degré de corrélation entre les facteurs et s'inscrit de ce fait dans l'idée implicite selon laquelle on mesure des facteurs qui font bel et bien référence à un même construit théorique, celui du BET. A ce titre, Evrard, Pras et Roux (2009) estiment que des facteurs qui font référence au même construit doivent présenter une corrélation supérieure au seuil de 0.3.

Dans le cadre de l'AFE de notre recherche, une ACP avec rotation Promax est réalisée sur les 40 items de l'échelle du BET. Les 682 observations correspondant aux données de mesure ont servi de support à cette analyse. Les résultats de cette première AFE indiquent des scores intéressants. Ils montrent un indice KMO égal à 0.855, un test de sphéricité de Bartlett significatif ($<0,00$) (tableau 4.1) et des communalités supérieures à 0.4 – éléments qui signifient que les données de mesure sont factorisables. L'ACP fait ressortir une structure factorielle à 8 facteurs qui explique 71 % de la variance totale. Toutefois, certains items, notamment « CARAC_P1 », « CARAC_P4 », « ENV_W1 », « ENV_W6 », « AMB_W2 », « AMB_W6 », « RECO_W6 », « RECO_W7 », « BIENV_E2 », « EPAN_W3 »,

« EPAN_W4 », sont simultanément présents sur plusieurs axes factoriels. Ils sont donc supprimés.

Dans la perspective de purifier l'échelle de mesure et de retrouver une structure factorielle conforme à celle théorique, deux autres ACP sont réalisées. L'analyse de leurs résultats, au moyen des indices et critères précités, a permis de supprimer 14 items (« CARAC_P2 », « CARAC_P3 », « CARAC_P6 », « CARAC_P7 », « ENV_W1 », « ENV_W5 », « ENV_W6 », « AMB_W1 », « RECO_W3 », « RECO_W7 », « BIENV_E4 », « BIENV_E5 », « EPAN_W1 », « EPAN_W4 »).

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

Test KMO					0.855					
Test de sphéricité de Bartlett					4118.762					
Ddl					780					
Sig.					0.000					
Analyse en Composantes Principales										
Rotation Promax										
Items	Libellé	Com.	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Valeurs propres		-	14.157	3.643	2.493	2.470	1.753	1.672	1.277	1.045
Variance expliquée (%)		-	35.393	9.108	6.232	6.176	4.383	4.179	3.192	2.612
CARAC_P										
CARAC_P1	Je trouve que mes missions sont claires	0.739	0.314					0.464	-0.379	
CARAC_P2	Je trouve que mes tâches sont diversifiées	0.625	0.873							
CARAC_P3	Je trouve que mes tâches sont intéressantes	0.823	0.950							
CARAC_P4	Mes objectifs sont clairs	0.792	0.315		0.358			0.510		
CARAC_P5	Mes responsabilités sont bien définies	0.682						0.521		
CARAC_P6	J'ai des missions intéressantes	0.794	0.945							
CARAC_P7	Mes objectifs professionnels sont réalisables	0.589			0.634					
ENV_W										
ENV_W1	J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire	0.684		-0.338				0.716		
ENV_W2	J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (locaux, mobiliers, bureaux)	0.703				0.826				
ENV_W3	Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats	0.750				0.861				
ENV_W4	J'estime que je dispose de bons outils de travail	0.809				0.841				
ENV_W5	J'estime que l'entreprise est bien organisée	0.710						0.847		
ENV_W6	Je trouve que mon environnement de travail agréable	0.666		0.376		0.581				
ENV_W7	Je trouve que mon environnement de travail est confortable (température, bruit, luminosité, ergonomie du poste)	0.765				0.803				
AMB_W										
AMB_W1	Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale	0.556					0.502			
AMB_W2	Je trouve que mes collègues de service sont respectueux	0.613		0.668				-0.301		
AMB_W3	Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe	0.774		0.945						
AMB_W4	Je sais que je peux compter sur mes collègues de service	0.796		1.021						0.305
AMB_W5	J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues	0.567		0.792						
AMB_W6	Il y a une bonne entente entre mes collègues de service	0.752		0.987						

Tableau 4.1 : Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure du BET.

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

Items	Libellé	Com.	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
RECO_W										
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (mon supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences</i>	0.753			0.861					
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>	0.829			0.811					
RECO_W3	<i>J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire</i>	0.632			0.477					
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>	0.772			0.910					
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>	0.639			0.730					
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>	0.659			0.510				0.326	
RECO_W7	<i>Je trouve que mon rôle et mes actions sont reconnus par mes collaborateurs</i>	0.606					0.334			0.710
BIENV_E										
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i>	0.765					1.026			
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>	0.582	-0.306				0.326	0.422		
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>	0.716					0.998			
BIENV_E4	<i>Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution</i>	0.775						0.874		
BIENV_E5	<i>J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise</i>	0.826						0.922		
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>	0.691					0.697			
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>	0.746					0.649			
EPAN_W										
EPAN_W1	<i>J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise</i>	0.670	0.699							
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler</i>	0.807	0.633							
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>	0.825	0.451	0.396						
EPAN_W4	<i>J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle</i>	0.464		0.535						
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>	0.778	0.855							
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>	0.785	0.770							

Tableau 4.2 : Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure du BET (suite).

A l'issue de cette démarche d'analyse exploratoire de l'échelle de BET, une structure factorielle à six facteurs est établie. Elle explique 74% de la variance totale avec respectivement les deux premières dimensions qui présentent des scores de 36.761%

et 12.084% de variance expliquée alors que les quatre dimensions restantes indiquent 8.134%, 6.669%, 5.290% et 4.890% de variance expliquée (tableau 4.3). Les valeurs propres de ces facteurs (tableau 4.3) sont supérieures à 1. De même, le taux de 74% de variance expliquée dépasse le seuil minimal de 60% recommandé par Evrard, Pras et Roux (2009) pour les analyses factorielles exploratoires.

Par ailleurs, la structure retenue comporte 26 items qui présentent des communalités supérieures au seuil de 0.5. Les corrélations après rotation de ces items aux facteurs retenus sont au-dessus du seuil de 0.5 et indiquent qu'aucun item n'est significativement corrélé à plusieurs dimensions à la fois. En outre, les corrélations inter-items des dimensions étudiées sont supérieures à 0.4 ce qui indique que les items formulés reflètent bien les dimensions qu'ils sont censés représenter.

De la sorte, on constate que le facteur 1 reflète la dimension ambiance au travail, que le facteur 2 désigne la dimension bienveillance de l'entreprise, que le facteur 3 correspond à la dimension reconnaissance au travail, que le facteur 4 représente l'épanouissement au travail, que le facteur 5 correspond à l'environnement de travail et que le facteur 6 désigne les caractéristiques du poste (tableau 4.3).

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

Test KMO					0,909			
Test de sphéricité de Bartlett Ddl Sig.					12 158,155 325 0,000			
Analyse en Composantes Principales Rotation Promax								
Items	Libellé	Com.	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Valeurs propres		-	9.558	3.142	2.115	1.734	1.375	1.272
Variance expliquée (%)		-	36.761	12.084	8.134	6.669	5.290	4.890
CARAC_P								
CARAC_P1	Je trouve que mes missions sont claires	0.735						0.857
CARAC_P2	Je trouve que mes tâches sont diversifiées	Supp.						
CARAC_P3	Je trouve que mes tâches sont intéressantes	Supp.						
CARAC_P4	Mes objectifs sont clairs	0.742						0.802
CARAC_P5	Mes responsabilités sont bien définies	0.749						0.858
CARAC_P6	J'ai des missions intéressantes	Supp.						
CARAC_P7	Mes objectifs professionnels sont réalisables	Supp.						
ENV_W								
ENV_W1	J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire	Supp.						
ENV_W2	J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (locaux. mobiliers. bureaux)	0.686					0.844	
ENV_W3	Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats	0.807					0.913	
ENV_W4	J'estime que je dispose de bons outils de travail	0.812					0.887	
ENV_W5	J'estime que l'entreprise est bien organisée	Supp.						
ENV_W6	Je trouve que mon environnement de travail agréable	Supp.						
ENV_W7	Je trouve que mon environnement de travail est confortable (température. bruit. luminosité. ergonomie du poste)	0.563					0.680	
AMB_W								
AMB_W1	Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale	Supp.						
AMB_W2	Je trouve que mes collègues de service sont respectueux	0.732	0.860					
AMB_W3	Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe	0.753	0.778					
AMB_W4	Je sais que je peux compter sur mes collègues de service	0.771	0.869					
AMB_W5	J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues	0.673	0.867					
AMB_W6	Il y a une bonne entente entre mes collègues de service	0.761	0.906					

Tableau 4.3 : Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure du BET après purification des items.

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

Items	Libellé	Com.	F1	F2	F3	F4	F5	F6
RECO_W								
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (mon supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences</i>	0.811			0.923			
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>	0.769			0.863			
RECO_W3	<i>J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire</i>	Supp.						
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>	0.803			0.958			
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>	0.712			0.859			
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>	0.608			0.573			
RECO_W7	<i>Je trouve que mon rôle et mes actions sont reconnus par mes collaborateurs</i>	Supp.						
BIENV_E								
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i>	0.713		0.916				
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>	0.609		0.748				
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>	0.742		0.911				
BIENV_E4	<i>Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution</i>	Supp.						
BIENV_E5	<i>J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise</i>	Supp.						
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>	0.714		0.818				
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>	0.753		0.786				
EPAN_W								
EPAN_W1	<i>J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise</i>	Supp.						
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler</i>	0.796				0.815		
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>	0.773				0.640		
EPAN_W4	<i>J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle</i>	Supp.						
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>	0.823				1.021		
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>	0.787				0.931		

Tableau 4.4 : Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de mesure du BET après purification des items (suite).

L'analyse factorielle exploratoire fournit des résultats qui confortent la conception théorique du bien-être au travail proposée dans cette recherche. Elle a mis en exergue la structure factorielle à **six dimensions** du BET établie par l'étude qualitative et a rassuré quant aux items identifiés pour chacune d'elles.

L'AFE indique également que les items retenus pour la dimension « Caractéristiques du poste » – CARAC_P1 : Je trouve que mes missions sont claires, CARAC_P4 : Mes objectifs sont clairs et CARAC_P5 : Mes responsabilités sont bien définies – font davantage référence à la clarté du rôle du collaborateur en entreprise. En effet, cette dimension met l'accent sur la clarté de ses missions, ses objectifs et ses responsabilités. Il nous paraît donc pertinent de renommer la dimension « caractéristiques du poste » par « **clarté du rôle** ».

Cette démarche exploratoire, bien qu'elle ait indiqué des résultats probants, ne permet pas de confirmer d'une manière décisive de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure de mesure du BET. Elle doit donc être suivie par une analyse confirmatoire dont l'objectif serait de s'assurer des qualités d'ajustement du modèle de mesure étudié – ici la conception à six dimensions du BET – à la réalité des données empiriques.

4.1.2) Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle du BET :

L'analyse factorielle confirmatoire est une démarche qui se destine à résumer l'information commune (les facteurs communs, les dimensions) contenue dans un concept mesuré par une série d'indicateurs (items d'un questionnaire) (Roussel et *al.*, 2002). Contrairement à l'analyse en composantes principales – qui définit une structure factorielle *a posteriori* –, l'analyse factorielle confirmatoire définit une structure factorielle *a priori* que l'on essaie de confirmer au moyen de l'analyse des ajustements du modèle de mesure (Roussel et *al.*, 2002).

Dans cette démarche, la méthode des équations structurelles est utilisée pour tester et confirmer la structure factorielle du modèle de bien-être au travail proposée. Elle permet de vérifier que chaque facteur de la structure de l'échelle de mesure caractérise bien la variable théorique relative. Cette phase confirmatoire est réalisée grâce au logiciel d'équations structurelles EQS version 6.1.

Pour l'analyse du modèle de mesure du bien-être au travail, suivant les recommandations de Roussel et *al.* (2002) et de Byrne (2006), trois principaux types d'indices d'ajustement sont étudiés :

- Les indices de parcimonie (Khi-2 normé, AIC, CAIC) qui permettent d'évaluer la parcimonie du modèle en comparant ses statistiques d'ajustement avec celles du modèle indépendant ;
- Les indices incrémentaux (NFI, NNFI, CFI et IFI) qui comparent le bon ajustement du modèle avec celui d'un modèle plus restreint, en l'occurrence le modèle indépendant ;
- Les indices absolus d'ajustement (GFI, AGFI et MFI) – qui servent à vérifier l'ajustement du modèle avec les données collectées – et de non-ajustement (SRMR, RMSEA et Intervalle de confiance du RMSE) qui analysent l'importance des résidus du modèle de mesure relativement aux données collectées.

En outre, les tests de Wald et de Lagrange – considérés comme des indices de modification du modèle, c'est-à-dire, qui indiquent les différentes améliorations possibles du modèle de mesure – sont exploités.

Le test du modèle de mesure ressort des résultats intéressants. En effet, le coefficient de Mardia relatif à la distribution des données indique un score égal à 117.5740, supérieur au seuil de 5 recommandé par Roussel et *al.* (2002). Un tel score signifie une distribution non normalisée des données ce qui amène à privilégier les statistiques corrigées par la méthode robuste pour l'analyse des indices du modèle.

Concernant l'ajustement du modèle aux données de mesure, les indices de parcimonie, le khi-2 normé – égal à 3.981, l'AIC – égal à 562.717, et le CAIC – égal à -1001.773, sont plus faibles pour le modèle testé en comparaison au modèle indépendant M0. En outre, les scores des indices incrémentaux NNFI, CFI et IFI respectivement égaux à 0.900, 0.913, 0.913 sont au-delà du seuil de 0.9 recommandé par Byrne (2006) (tableau 4.5). Ils indiquent que la structure factorielle proposée du BET présente un ajustement bien meilleur à celui du modèle de base M0. Par ailleurs, les indices absolus de non-ajustement SRMR – égal à 0.061 – et RMSEA – égal à 0.067 – indiquent que le modèle théorique présente des résidus notables vis-à-vis des données collectées. Un tel constat est toutefois à relativiser car l'intervalle de confiance de SRMR – compris entre [0.063, 0.071] – est faible, ce qui signifie l'absence de variance dans les résidus des paramètres estimés. Le score du RMSEA peut s'expliquer par le nombre assez important d'items pris en compte dans l'estimation de la structure factorielle étudiée tel que discuté par Hair et *al.* (2006).

INDICES	VALEURS CLÉS (selon Roussel et <i>al.</i> , (2002) et Byrne (2006)	M0 (Modèle nul)	M1 (selon la méthode robuste)
Indices absolus			
χ^2	-	10008.866	1130.717
Ddl	-	325	284
χ^2/ddl	La plus faible possible entre 1 et 2/3. voire 5	30.796	3.981
GFI	> 0.9	-	-
AGFI	> 0.8	-	-
RMR	La plus proche de 0. Valeur fixée par le chercheur	-	0.067
SRMR	La plus proche de 0. Valeur fixée par le chercheur	-	0.061
RMSEA	< 0.08 et si possible < 0.05	-	0.067
RMSEA Confidence Interval (90 %)	La plus faible possible	-	(0.063. 0.071)
Indices incrémentaux			
NFI	> 0.9	-	0.887
NNFI	> 0.9	-	0.900
CFI	> 0.9	-	0.913
IFI	> 0.9	-	0.913
Indices de parcimonie			
AIC	La plus faible possible	9358.866	562.717
CAIC	La plus faible possible	7568.515	-1001.773
Alpha de Cronbach	Entre 0.7 et 0.8 voir plus	-	0.928
Rho de Jöreskog	Entre 0.7 et 0.8 voir plus	-	0.960

Tableau 4.5 : Valeurs clés communément admises des principaux indices d'ajustement du modèle global (inspiré de Roussel, et *al.*, 2002) et indices d'ajustement des modèles factoriels de l'échelle de mesure du BET.

Quant à la contribution spécifique des différents items aux dimensions établies de BET, l'analyse des coefficients des paramètres indique des résultats probants. En effet, le tableau 4.6 révèle que tous les items de l'échelle de BET contribuent d'une manière significative à leurs dimensions respectives (test de $Z > 1.96$). Ce constat permet d'établir la significativité de la structure factorielle considérée de l'échelle de BET. Ce constat est d'ailleurs conforté par les scores de l'alpha du Cronbach et du Rho de Jöreskog du modèle de mesure – supérieurs à 0.9 – et qui témoignent par cela de la cohérence globale de la structure factorielle de l'échelle étudiée.

Dimensions du BET		Coefficients non standardisés	Erreurs Standards corrigées	Test de Z
<i>Caractéristiques du Poste</i>				
CARAC_P1	<i>Je trouve que mes missions sont claires¹</i>	-	-	-
CARAC_P4	<i>Mes objectifs sont clairs</i>	1.153	0.059	19.436
CARAC_P5	<i>Mes responsabilités sont bien définies</i>	1.082	0.061	17.671
<i>Environnement de travail</i>				
ENV_W2	<i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (Locaux, Mobiliers, Bureaux)¹</i>	-	-	-
ENV_W3	<i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i>	1.315	0.064	20.564
ENV_W4	<i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i>	1.338	0.066	20.140
ENV_W7	<i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable (Température, Bruit, Luminosité, Ergonomie du poste)</i>	0.845	0.052	16.333
<i>Ambiance de travail</i>				
AMB_W2	<i>Je trouve que mes collègues sont respectueux¹</i>	-	-	-
AMB_W3	<i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i>	1.326	0.056	23.699
AMB_W4	<i>Je sais que je peux compter sur mes collègues de service</i>	1.083	0.052	20.802
AMB_W5	<i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i>	0.764	0.045	16.830
AMB_W6	<i>Il y a une bonne entente entre mes collègues de service</i>	1.114	0.053	21.033
<i>Reconnaissance au travail</i>				
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences¹</i>	-	-	-
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>	0.977	0.026	37.319
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>	0.955	0.028	33.595
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>	0.889	0.033	26.690
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>	0.724	0.035	20.690
<i>Bienveillance de l'entreprise</i>				
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés¹</i>	-	-	-
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>	1.065	0.058	18.388
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>	1.138	0.050	22.690
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>	1.137	0.056	20.145
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>	1.184	0.054	21.811
<i>Environnement de travail</i>				
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler¹</i>	-	-	-
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>	0.970	0.028	35.235
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>	0.743	0.042	17.780
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>	0.832	0.042	19.720

¹ : Le paramètre est fixé à 1

Tableau 4.6 : Propriétés de la structure factorielle de l'échelle de mesure du BET.

Par ailleurs, le test de Lagrange, considéré comme un indice de modification du modèle qui permet de tenir compte des éventuelles améliorations de la structure factorielle du modèle de mesure, est effectué. Ces résultats montrent différentes pistes d'amélioration du modèle de mesure du BET. Ils indiquent des covariances importantes entre respectivement les termes d'erreurs (E40, E39) relatifs aux items « EPAN_W6 » et « EPAN_W5 » et les termes d'erreurs « E11, E10 » correspondant aux items « ENV_W4 » et « ENV_W3 ». La prise en compte de ces covariances de termes d'erreurs permettrait, selon le test de Lagrange, d'améliorer l'ajustement de la structure factorielle de l'échelle de mesure du BET. Toutefois, selon Wheaton (1987) (in Byrne, 2006), prendre en compte des termes d'erreurs dans l'estimation d'un modèle de mesure affecte l'estimation des paramètres du modèle et conduit à un sur-ajustement artificiel de celui-ci. Un tel constat nous amène à ne pas tenir compte des paramètres susmentionnés dans l'estimation du modèle factoriel. De plus, le test de Lagrange recommande de prendre en considération le paramètre « V26, F5 ». Toutefois, étant donné que la variable V26 relative à l'item « *je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise* » est théoriquement rattachée à la dimension F4 – celle de la reconnaissance – et non pas à F5 – celle de bienveillance, le choix est fait de ne pas intégrer ce paramètre dans le modèle factoriel étudié.

En référence à ces différents constats, la décision est prise de ne pas modifier la structure factorielle de l'échelle de mesure du bien-être au travail et de retenir le modèle de mesure M1.

Les résultats des deux analyses factorielles – exploratoire et confirmatoire – indiquent des résultats probants quant à **la pertinence de la structure factorielle** établie de l'échelle de mesure du BET, à **l'importance de la variance du construit** qu'elle explique, et à **son bon ajustement** aux données empiriques.

Dans la continuité de cette démarche de validation du modèle de mesure de bien-être au travail, il est opportun d'effectuer une analyse de la fiabilité et de la validité de ladite échelle de mesure.

4.1.3) Fiabilité et validité de l'échelle de mesure du bien-être au travail

4.1.3.1) La Fiabilité

Evrard, Pras et Roux (2003) présentent la fiabilité d'une échelle de mesure comme « *la qualité d'un instrument de mesure qui, appliqué plusieurs fois à un même phénomène, doit donner les mêmes résultats* ». L'analyse de la fiabilité permet de s'assurer de la stabilité des scores fournis par les items de l'échelle entre différentes mesures réalisées dans des conditions identiques. Plusieurs méthodes sont recommandées pour le test de la fiabilité d'une échelle de mesure notamment la méthode du « *split-half* », la méthode du « test/retest » et la méthode basée sur le calcul de coefficients de cohérence interne tels que l'alpha de Cronbach ou le rho de Jöreskog.

Dans cette recherche, le choix est fait de mobiliser les indices de cohérence interne l'alpha de Cronbach et le Rho de Jöreskog pour l'analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure du BET. En effet, ces deux indices sont les plus utilisés dans les recherches en sciences de gestion pour évaluer la fiabilité des échelles de mesure. A ce titre, il est à signaler que le rho de Jöreskog est recommandé par nombre d'auteurs car il est moins sensible que l'alpha de Cronbach à la taille de l'échantillon et au nombre d'items de mesure (Roussel et al., 2002).

Dans le cadre de notre recherche, les estimations de l'alpha de Cronbach et du rho de Jöreskog pour les dimensions de l'échelle de BET indiquent des résultats probants (tableaux 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12). En effet, l'alpha de Cronbach et le Rho de Jöreskog, dont les scores sont supérieurs à 0.85 pour l'ensemble des dimensions retenues, sont au-delà des seuils de 0.7 et de 0.8 défini par Nunnally (1978) et Fornell et Larcker (1981). Ils témoignent d'une cohérence interne très satisfaisante de l'échelle de mesure étudiée. De plus, l'analyse des scores de l'alpha de Cronbach si l'item est supprimé (α sans l'item) indique l'absence d'items qui affectent d'une manière négative la cohérence interne de sa dimension de référence (tableaux 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12).

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

					Corrélation item-échelle	α sans l'item
CARAC_P		CARAC_P1	CARAC_P4	CARAC_P5		
CARAC_P1	<i>Je trouve que mes missions sont claires</i>	1.000	0.611	0.603	0.612	0.767
CARAC_P4	<i>Mes objectifs sont clairs</i>	0.611	1.000	0.622	0.689	0.752
CARAC_P5	<i>Mes responsabilités sont bien définies</i>	0.603	0.622	1.000	0.683	0.757
Alpha de Cronbach					0.826	
Rho de Jöreskog						0.825

Tableau 4.7 : Alpha de Cronbach et matrice de corrélation inter-éléments pour la dimension « Caractéristiques du poste ».

						Corrélation item-échelle	α sans l'item
ENV_W		ENV_W2	ENV_W3	ENV_W4	ENV_W7		
ENV_W2	<i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (Locaux. Mobiliers. Bureaux)</i>	1.000				0.689	0.812
ENV_W3	<i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i>	0.598	1.000			0.760	0.783
ENV_W4	<i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i>	0.587	0.881	1.000		0.766	0.781
ENV_W7	<i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable (Température. Bruit. Luminosité. Ergonomie du poste)</i>	0.581	0.455	0.476	1.000	0.569	0.866
Alpha de Cronbach						0.855	
Rho de Jöreskog							0.842

Tableau 4.8 : Alpha de Cronbach et matrice de corrélation inter-éléments pour la dimension « Environnement de travail ».

							Corrélation item-échelle	α sans l'item
AMB_W		AMB_W2	AMB_W3	AMB_W4	AMB_W5	AMB_W6		
AMB_W2	Je trouve que mes collègues sont respectueux	1.000					0.756	0.883
AMB_W3	Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe	0.672	1.000				0.787	0.880
AMB_W4	Je sais que je peux compter sur mes collègues de service	0.688	0.711	1.000			0.802	0.873
AMB_W5	J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues	0.604	0.585	0.653	1.000		0.701	0.897
AMB_W6	Il y a une bonne entente entre mes collègues de service	0.651	0.724	0.695	0.625	1.000	0.787	0.876
Alpha de Cronbach							0.907	
Rho de Jöreskog							0.910	

Tableau 4.9 : Alpha de Cronbach et matrice de corrélation inter-éléments pour la dimension « Ambiance de travail ».

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

RECO_W							Corrélation item-échelle	α sans l'item
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences</i>	1.000					0.803	0.875
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>	0.743	1.000				0.804	0.874
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>	0.802	0.723	1.000			0.801	0.875
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>	0.665	0.654	0.649	1.000		0.747	0.887
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>	0.520	0.620	0.552	0.615	1.000	0.654	0.905
Alpha de Cronbach							0.904	
Rho de Jöreskog							0.906	

**Tableau 4.10 : Alpha de Cronbach et matrice de corrélation inter-éléments pour la dimension
« Reconnaissance au travail ».**

BIENV_E							Corrélation item-échelle	α sans l'item
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i>	1.000					0.724	0.866
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>	0.541	1.000				0.657	0.882
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>	0.715	0.570	1.000			0.760	0.857
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>	0.572	0.579	0.634	1.000		0.749	0.860
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>	0.624	0.568	0.638	0.733	1.000	0.764	0.856
Alpha de Cronbach							0.890	
Rho de Jöreskog							0.889	

**Tableau 4.11 : Alpha de Cronbach et matrice de corrélation inter-éléments pour la dimension
« Bienveillance de l'entreprise ».**

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

EPAN_W						Corrélation item-échelle	α sans l'item
EPAN_W2	Je prends plaisir à aller travailler	1.000				0.821	0.848
EPAN_W3	Je me sens bien au travail	0.842	1.000			0.759	0.871
EPAN_W5	J'aime le travail que je fais	0.676	0.595	1.000		0.764	0.870
EPAN_W6	J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes	0.646	0.595	0.766	1.000	0.744	0.878
Alpha de Cronbach						0.898	
Rho de Jöreskog							0.893

Tableau 4.12 : Alpha de Cronbach et matrice de corrélation inter-éléments pour la dimension « Épanouissement au travail ».

Les tests de fiabilité explicités ci-dessus ont permis de s'assurer de la cohérence interne de l'échelle de BET.

4.1.3.2) La validité :

À ce stade, il serait pertinent de mesurer la validité de l'échelle. À ce titre, Evrard, Pras et Roux (2009) indiquent que « *parmi tous les types de validité, la validité de contenu et la validité du construit sont particulièrement importante* ». Dans la continuité, Hair et al. (2006) évoquent trois types de validité d'une mesure d'un construit : **la validité de contenu**, **la validité du construit** (discriminante et convergente) et **la validité nomologique**. Suivant les recommandations de ces auteurs, nous traiterons ces trois types de validité.

4.1.3.2.1) La validité de contenu

La validité de contenu représente « *le degré auquel l'opérationnalisation d'un concept représente bien toutes les facettes, tous les aspects que peut revêtir ce concept* » (Evrard, Pras et Roux, 2009). Elle s'attarde sur la représentativité de chaque item par rapport au construit relatif. Dans cette recherche, la validité de contenu a été effectuée au moyen de la méthode du *card sorting* réalisé au préalable de l'étude quantitative. Le recours à cette méthode a permis de vérifier que les items de mesure partagent une signification commune et que ce sens commun fait bien référence aux dimensions

considérées du bien-être au travail, c'est-à-dire les caractéristiques du poste, l'environnement de travail, l'ambiance de travail, la reconnaissance au travail, la bienveillance de l'entreprise et l'épanouissement au travail.

4.1.3.2.2) La validité du construit

La validité du construit, ou validité de trait, « *correspond au degré auquel l'opérationnalisation du concept permet de mesurer celui-ci* » (Evrard, Pras et Roux, 2009). Elle nous renseigne sur le fait que l'échelle mesure bien ce qu'elle est censée mesurer. Il faut donc que l'instrument de mesure ait, à la fois, une validité convergente et discriminante significatives.

La validité convergente correspond au « *degré auquel les mesures d'un même concept par deux méthodes différentes convergent* » (Evrard, Pras et Roux, 2009). Elle permet de vérifier que les mesures d'un même construit sont fortement corrélées entre elles. Elle est établie lorsque la variance, que la variable latente partage avec ses variables manifestes, est supérieure à la variance due aux erreurs de mesure. Selon Roussel *et al.* (2002), la validité convergente peut être vérifiée de deux manières :

- En vérifiant que les contributions factorielles des items au facteur relatif sont significativement différentes de 0 – le test de Student lié doit être supérieur à 1.96 ;
- En calculant l'indice de Rho de validité convergente, proposé par Fornell *et al.* (1982), qui fait référence à la moyenne des variances entre le construit et ses mesures. Cet indice doit être supérieur à 0.5.

Dans cette recherche, on mobilisera ces deux principaux critères pour l'analyse de l'échelle de mesure du BET.

En référence au premier critère susmentionné, l'analyse des paramètres non standardisés des indicateurs de l'échelle de BET révèle des résultats intéressants. Elle montre que l'ensemble des items considérés contribue d'une manière significative à leurs dimensions respectives, les scores du test de Z relatifs étant supérieurs à 1.96. Cet élément va dans le sens de la validité convergente de l'échelle étudiée.

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

Dimensions du BET		Coefficients non standardisés	Erreurs Standards corrigées	Test de student
<i>Caractéristiques du Poste</i>				
CARAC_P1	<i>Je trouve que mes missions sont claires¹</i>	-	-	-
CARAC_P4	<i>Mes objectifs sont clairs</i>	1.153	0.059	19.436
CARAC_P5	<i>Mes responsabilités sont bien définies</i>	1.082	0.061	17.671
<i>Environnement de travail</i>				
ENV_W2	<i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (Locaux, Mobiliers, Bureaux)¹</i>	-	-	-
ENV_W3	<i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i>	1.315	0.064	20.564
ENV_W4	<i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i>	1.338	0.066	20.140
ENV_W7	<i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable (Température, Bruit, Luminosité, Ergonomie du poste)</i>	0.845	0.052	16.333
<i>Ambiance de travail</i>				
AMB_W2	<i>Je trouve que mes collègues sont respectueux¹</i>	-	-	-
AMB_W3	<i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i>	1.326	0.056	23.699
AMB_W4	<i>Je sais que je peux compter sur mes collègues de service</i>	1.083	0.052	20.802
AMB_W5	<i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i>	0.764	0.045	16.830
AMB_W6	<i>Il y a une bonne entente entre mes collègues de service</i>	1.114	0.053	21.033
<i>Reconnaissance au travail</i>				
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences¹</i>	-	-	-
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>	0.977	0.026	37.319
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>	0.955	0.028	33.595
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>	0.889	0.033	26.690
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>	0.724	0.035	20.690
<i>Bienveillance de l'entreprise</i>				
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés¹</i>	-	-	-
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>	1.065	0.058	18.388
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>	1.138	0.050	22.690
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>	1.137	0.056	20.145
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>	1.184	0.054	21.811
<i>Environnement de travail</i>				
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler¹</i>	-	-	-
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>	0.970	0.028	35.235
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>	0.743	0.042	17.780
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>	0.832	0.042	19.720

1 : Le paramètre est fixé à 1

Tableau 4.13 : Propriétés de la structure factorielle de l'échelle de mesure du BET.

En outre, les résultats du Rho de validité convergente – relatif au deuxième critère de ladite validité – corroborent ce constat (tableau 4.14). Les scores indiqués par le Rho de validité convergente pour les dimensions considérées du BET se révèlent tous supérieurs au seuil de 0.5 avancé par Roussel et *al.* (2002). Ils permettent par cela d'établir la validité convergente satisfaisante de l'échelle étudiée du bien-être au travail.

Dimensions	Validité convergente (ρ_{ii})
Caractéristiques du poste	0.611
Environnement de travail	0.612
Ambiance de travail	0.663
Reconnaissance au travail	0.659
Bienveillance	0.620
Épanouissement au travail	0.677

Tableau 4.14 : Scores du Rho de validité convergente pour les dimensions du BET.

La validité discriminante de l'échelle de mesure correspond au « degré auquel deux concepts ou traits différents divergent » (Evrard, Pras et Roux, 2009). Selon Roussel et *al.* (2002), celle-ci est établie lorsque les mesures du construit sont faiblement corrélées aux mesures de construits différents. Deux méthodes sont communément utilisées pour tester la validité discriminante d'un modèle de mesure :

- Une première méthode consiste à vérifier que la variance de chaque variable latente partagé avec ses variables manifestes (ρ_{vcj}) est supérieure au carré de sa corrélation avec chacune des autres variables latentes (Roussel et *al.*, 2002 ; Byrne, 2006) ;
- Une deuxième méthode consiste à comparer un modèle dans lequel les corrélations entre les facteurs sont contraintes à être égales à 1 (Roussel et *al.*, 2002 ; Byrne, 2006). Si la différence entre les Khi-deux des deux modèles est significative, les corrélations entre les concepts sont alors significativement différentes de 1. On peut alors conclure à la validité discriminante du modèle de mesure.

Dans l'actuelle étude, les deux méthodes mentionnées ci-dessus seront employées pour s'assurer de la validité discriminante de l'échelle de mesure du BET.

L'application de la première méthode aux dimensions considérées de l'échelle de BET indique une validité discriminante probante de la structurelle factorielle étudiée (tableau 4.15). En effet, les scores des variances partagées entre les six dimensions du BET – indiqués par le phi au carré (ϕ^2) – sont inférieurs aux scores des variances partagées par ces mêmes dimensions avec leurs indicateurs respectifs – tel que l'indiquait le rho de validité convergente (ρ_{vc}) de ces dimensions. De tels résultats signifient que **les six facteurs considérés du BET sont bien spécifiques** et font **référence à des facettes différentes** du concept global de bien-être au travail.

Facteurs du BET		Validité discriminante ϕ^2	Validité convergente ρ_c
Caractéristiques du poste	Environnement de travail	0.034	0.611
	Ambiance de travail	0.260	
	Reconnaissance au travail	0.338	
	Bienveillance	0.123	
	Épanouissement au travail	0.205	
Environnement de travail	Caractéristiques du poste	0.034	0.612
	Ambiance de travail	0.045	
	Reconnaissance au travail	0.074	
	Bienveillance	0.249	
	Épanouissement au travail	0.061	
Ambiance de travail	Caractéristiques du poste	0.260	0.663
	Environnement de travail	0.045	
	Reconnaissance au travail	0.233	
	Bienveillance	0.141	
	Épanouissement au travail	0.292	
Reconnaissance au travail	Caractéristiques du poste	0.338	0.659
	Environnement de travail	0.074	
	Ambiance au travail	0.233	
	Bienveillance	0.309	
	Épanouissement au travail	0.340	
Bienveillance	Caractéristiques du poste	0.123	0.620
	Environnement de travail	0.249	
	Ambiance au travail	0.141	
	Reconnaissance au travail	0.309	
	Épanouissement au travail	0.308	
Épanouissement au travail	Caractéristiques du poste	0.205	0.677
	Environnement de travail	0.061	
	Ambiance au travail	0.292	
	Reconnaissance au travail	0.340	
	Bienveillance	0.308	

Tableau 4.15 : Scores de l'indice de validité discriminante de l'échelle de mesure du BET.

Par ailleurs, suivant les consignes de la deuxième méthode de test de la validité convergente de l'échelle de BET, un modèle contraint relatif à la structure factorielle

de l'échelle de BET – où les corrélations entre les facteurs sont fixées à 1 - est calculé. On l'a appelé le modèle M2. En outre, suivant les recommandations de Roussel et *al.* (2002), deux autres modèles de mesure – M3 et M4 – sont calculés. Le modèle M3 présente une structure à cinq dimensions du BET dans laquelle les dimensions ambiance de travail et environnement de travail ont été fusionnées dans une seule dimension appelée « cadre de travail ». Le modèle M3 présente, lui, une structure à quatre dimensions dans laquelle les actuelles dimensions de reconnaissance, de bienveillance et d'épanouissement ont été fusionnées dans une seule et même dimension nommée « gratification ». La comparaison entre ces différents modèles permettra de vérifier que les six dimensions considérées de l'échelle de BET sont bien distinctes. Si tel n'est pas le cas, on ne pourra pas conclure à la validité discriminante de la structure factorielle étudiée.

Indices	M1 6 dimensions	M2 Modèle contraint	M3 4 dimensions	M4 3 dimensions
S-B χ^2	1130.717	5312.9853	2424.6003	2860.5090
Ddl	284	304	289	293
χ^2/ ddl	3.981	17.476	8.389	9.762
GFI	-	-	-	-
AGFI	-	-	-	-
NFI	0.887	0.469	0.758	0.714
NNFI	0.900	0.447	0.752	0.706
CFI	0.913	0.483	0.779	0.735
IFI	0.913	0.484	0.780	0.736
MFI	0.979	0.024	0.204	0.148
RMR	0.067	0.150	0.129	0.101
SRMR	0.061	0.142	0.116	0.094
RMSEA	0.067	0.157	0.105	0.114
RMSEA Confidence Interval (90%)	(0.063, 0.071)	(0.153, 0.160)	(0.101, 0.109)	(0.110, 0.118)
AIC	562.717	6014.053	1846.600	2274.509
CAIC	-1001.773	4339.387	254.566	660.440

Tableau 4.16 : Ajustements des modèles de mesure testés.

La comparaison des différents modèles testés met en évidence la meilleure validité du modèle libre M1 en comparaison avec les modèles alternatifs testés (tableau 4.16). En effet, le modèle M1 présente les indices d'ajustements – $S-B\chi^2$, NFI, NNFI, CFI, IFI – les plus significatifs et les termes de résidu – SRMR et RMSEA – les plus faibles. En outre, le test de différence de chi-deux¹ effectué pour les quatre modèles réconforte ce constat (tableau 4.17). Ses scores supérieurs à 900 – et par conséquent au seuil de significativité de 1.96 – montrent une amélioration sensible du modèle M1 en comparaison aux modèles M2, M3 et M4. Ces résultats corroborent la pertinence et la validité discriminante établie du modèle de mesure de BET.

	Modèles alternatifs		
	M2	M3	M4
M1	2450.610	922.582	1177.103

Tableau 4.17 : Test de différence de Khi-deux entre le modèle de mesure et les modèles alternatifs.

4.1.3.2.3) La validité nomologique

La validité nomologique est présentée par Gavard-Perret et *al.* (2008) comme un moyen d'attester de la stabilité de la structure factorielle de l'échelle de mesure sur différents échantillons d'étude. Du point de vue empirique, la validité nomologique se vérifie au moyen de la procédure de bootstrap (Roussel et *al.*, 2002). Celle-ci permet de tester la stabilité des paramètres du modèle de mesure (coefficients de régression, contributions factorielles, variances des erreurs) sur différents sous-échantillons tirés d'une manière aléatoire de l'échantillon étudié. Plus précisément, la procédure de bootstrap estime les paramètres du modèle pour chaque sous-échantillon, puis calcule une valeur moyenne du paramètre et l'écart type de la distribution de celui-ci pour l'ensemble de l'échantillon (Roussel et *al.*, 2002). Un test

¹ La démarche de test de différence suivie dans cette recherche est celle recommandée par Satorra et Bentler (2001) reprise par Byrne (2006). Selon ces auteurs, le test de différence pour les modèles estimés par la méthode ML+robuste diffère de celui des modèles estimés par la méthode ML. En effet, les modèles ML+robuste, à la différence des modèles susmentionnés, ne présentent pas de distribution normale. Dans ce sens, le calcul du χ^2 relatif à ces modèles et des tests associés doit être ajusté compte tenu de cette contrainte. Dans cette perspective, Satorra et Bentler (2001) présentent une démarche spécifique à ce cas de figure qui est reprise dans cette recherche.

de Student est ensuite appliqué aux paramètres du modèle afin d'évaluer leur significativité (t de Student >1.96) et de conclure à la capacité prédictive de l'échelle de mesure.

Dans le cadre de notre recherche, la validité nomologique de l'échelle de mesure du BET est vérifiée au moyen de la procédure de bootstrap présentée ci-dessus.

L'application de la procédure de bootstrap sur le modèle de mesure du BET présente les résultats indiqués dans le tableau 4.18. Ces résultats montrent que le test de Student est significatif pour l'ensemble des paramètres du modèle ce qui témoigne de leur stabilité sur les 100 sous-échantillons étudiés. Ce constat permet d'attester de la validité nomologique de l'échelle de mesure du BET.

4.1) Test et validation de l'échelle de mesure du BET

Paramètres		Valeur moyenne	Ecart type	Test de Student (>1.96)
<i>Caractéristiques du Poste</i>				
CARAC_P1	<i>Je trouve que mes missions sont claires¹</i>	-	-	-
CARAC_P4	<i>Mes objectifs sont clairs</i>	0.0608	0.0056	108.571
CARAC_P5	<i>Mes responsabilités sont bien définies</i>	0.0584	0.0050	116.8
<i>Environnement de travail</i>				
ENV_W2	<i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (Locaux, Mobiliers, Bureaux)¹</i>	-	-	-
ENV_W3	<i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i>	0.0665	0.0075	88.667
ENV_W4	<i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i>	0.0674	0.0079	85.316
ENV_W7	<i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable (Température, Bruit, Luminosité, Ergonomie du poste)</i>	0.0681	0.0054	126.111
<i>Ambiance de travail</i>				
AMB_W2	<i>Je trouve que mes collègues sont respectueux¹</i>	-	-	-
AMB_W3	<i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i>	0.0537	0.0040	134.250
AMB_W4	<i>Je sais que je peux compter sur mes collègues de service</i>	0.0436	0.0031	140.645
AMB_W5	<i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i>	0.0370	0.0023	160.870
AMB_W6	<i>Il y a une bonne entente entre mes collègues de service</i>	0.0466	0.0034	137.059
<i>Reconnaissance au travail</i>				
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences¹</i>	-	-	-
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>	0.0339	0.0020	169.500
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>	0.0325	0.0020	162.5
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>	0.0362	0.0018	201.111
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>	0.0353	0.0017	207.647
<i>Bienveillance de l'entreprise</i>				
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés¹</i>	-	-	-
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>	0.0577	0.0042	137.381
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>	0.0531	0.0040	132.75
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>	0.0522	0.0046	113.478
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>	0.0523	0.0045	116.222
<i>Environnement de travail</i>				
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler¹</i>	-	-	-
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>	0.0279	0.0020	139.500
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>	0.0316	0.0016	197.500
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>	0.0360	0.0020	180.000

¹ : Le paramètre est fixé à 1

Tableau 4.18. Résultats du bootstrap du modèle de mesure de BET.

4.1.4) Récapitulatif des résultats et validation des hypothèses de recherche :

L'étude quantitative menée nous a permis de statuer sur les différentes hypothèses de recherche définies dans le chapitre 3.

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des résultats des hypothèses :

	Libellé de l'hypothèse de recherche	Statut
H1	Le bien-être au travail est un construit multidimensionnel à six dimensions	Validée
H1a	L'environnement de travail est une dimension du bien-être au travail	Validée
H1b	L'ambiance de travail est une dimension du bien-être au travail	Validée
H1c	La reconnaissance au travail est une dimension du bien-être au travail	Validée
H1d	L'épanouissement au travail est une dimension du bien-être au travail	Validée
H1e	La bienveillance de l'entreprise est une dimension du bien-être au travail	Validée
H1f	Les caractéristiques du poste constituent une dimension du bien-être au travail	Validée

Tableau 4.19 : Récapitulatif des résultats et de la validation des hypothèses de recherche ;

Toutes les hypothèses de recherche de ce travail doctoral ont été **validées**. Ces résultats indiquent que le bien-être au travail est bien un concept multidimensionnel. Les six dimensions identifiées lors de notre étude exploratoire – via les entretiens semi-directifs et le *card sorting* – représentent bien les six facettes du concept :

- L'environnement de travail ;
- L'ambiance de travail ;
- La reconnaissance au travail ;
- L'épanouissement au travail ;
- La bienveillance de l'entreprise ;
- Les caractéristiques du poste.

Ces résultats nous indiquent également que les items retenus pour la dimension « les caractéristiques du poste » lors de l'analyse factorielle exploratoire – CARAC_P1 : Je trouve que mes missions sont claires, CARAC_P4 : Mes objectifs sont clairs et CARAC_P5 : Mes responsabilités sont bien définies – font davantage référence à la clarté du rôle du collaborateur. Dans un souci de précision, il nous est apparu plus pertinent de modifier le libellé et de l'ajuster au mieux au contenu de la dimension.

4.2) La discussion des résultats

À l'issue des différentes analyses effectuées dans le chapitre précédent, il convient de discuter, point par point, des résultats empiriques obtenus. Par la suite, nous présenterons les apports de notre travail de recherche, aussi bien d'un point de vue théorique que méthodologique. Nous évoquerons ensuite les limites relatives à notre recherche. Ces limites sont autant de voies de recherche qu'il conviendra d'exposer. Enfin, nous terminerons ce chapitre par les implications managériales de l'utilisation d'une échelle de mesure du bien-être au travail en entreprise.

4.2.1) Les principaux résultats :

Nous présenterons dans cette section les principaux enseignements issus de la revue de littérature puis les principaux résultats empiriques obtenus grâce à la phase exploratoire et confirmatoire de notre étude.

4.2.1.1) Les principaux enseignements de la revue de littérature du bien-être au travail

L'état de l'art effectué dans ce travail de recherche a permis de réaliser un bilan des connaissances actuelles sur le bien-être général, le bien-être au travail ainsi que leurs échelles mesure. Aussi, ce travail nous a permis de mettre en évidence un point essentiel : **le manque de consensus** autour de la définition du bien-être au travail et **la pertinence d'une échelle de mesure** capable d'appréhender les différentes facettes

du bien-être au travail. Cette revue de la littérature a permis de mettre en exergue l'intérêt croissant et le foisonnement des recherches sur le thème. Dagenais-Desmarais (2006), qui compte parmi les auteurs qui s'intéresse vivement à ce sujet, propose une revue de la littérature approfondie du bien-être au travail qui a permis de mettre en évidence certains points essentiels. D'une part, le concept de bien-être au travail est un construit à part entière et d'autre part, ce construit est proche mais cependant différent de concepts connexes tel que le bonheur. Par ailleurs, Dagenais-Desmarais a proposé en 2010 une échelle de mesure spécifique du bien-être au travail : l'indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT), outil de mesure validé dans le contexte canadien. En 2013, Biétry et Creusier proposent une échelle de mesure positive de bien-être au travail (EPBET), validée dans le contexte français. Les auteurs se sont basés sur le paradigme de Churchill (1979) pour construire leur outil. Ce point constitue l'une des différences fondamentales entre leur démarche et la nôtre.

Aussi, la revue de littérature nous indique qu'il existe **deux grandes approches dans l'étude du bien-être**.

L'approche **hédonique** décrit le bien-être comme une quête perpétuelle de plaisir, de satisfaction et/ou de bonheur subjectif. En effet, selon l'hédonisme le bien-être serait caractérisé par la prévalence des émotions positives sur les émotions négatives et par la satisfaction dans la vie (Diener, 1984 ; Diener, Lucas & Oishi, 2002 ; Warr, 1990). Il renvoie au **principe de recherche de plaisir et d'évitement de la douleur et de la souffrance**. Selon cette approche, le bien-être comporte à la fois des aspects positifs et négatifs (Achille, 2003 ; Berkman, 1971).

L'approche **eudémonique** a été influencée par la psychologie et par la philosophie utilitaire (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002 ; Ryff & Singer, 2008). D'après les partisans de cette approche, le bien-être eudémonique – aussi appelé bien-être psychologique – renvoie à l'utilisation de **son plein potentiel** (Deci & Ryan, 2008 ; Ryff & Keyes, 1995 ; Waterman, 1993). Cette approche met l'accent sur **la réalisation personnelle** et **l'accomplissement** contrairement à l'hédonisme qui privilégie la maximisation du plaisir. Elle prend également en considération l'équilibre des relations avec autrui. Enfin, elle met l'accent sur l'autodétermination de l'individu et ses efforts fournis

pour mettre en œuvre ses compétences (Ryff, et Singer, 1998). À la différence du plaisir hédonique qui peut être ressenti lors d'une gratification collective – par exemple – qui a été obtenue de manière passive.

Les récents travaux considèrent les approches hédonique et eudémonique davantage complémentaires que concurrentes (Keyes & Lopez, 2002 ; Ryan & Deci, 2001). Il existerait certaines corrélations entre les dimensions (Kiziah, 2003 ; Ryff et Keyes, 1995 ; Waterman, 1993). Cependant, certains auteurs, via des données empiriques, soutiennent l'indépendance des deux approches (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011 ; Linley et *al.*, 2009 ; McGregor & Little, 1998).

L'état de l'art a également permis de mettre en évidence que le concept de bien-être est **proche mais distinct** des concepts connexes suivants : le bonheur, la qualité de vie et la satisfaction. Aussi, il fait un état des lieux des différentes appellations du bien-être (qui compliquent le travail d'unification des connaissances par les chercheurs) :

- Le bien-être (Danna, Griffin, 1999) ;
- Le bien-être affectif (Daniels, 2000 ; Warr, 1990) ;
- Le bien-être émotionnel (Diener, Larsen, 1993) ;
- Le bien-être subjectif (Diener, 1984, 1994 ; Eid, Larsen, 2008 ; Keyes, Magyar-Moe, 2003) ;
- Le bien-être psychologique (Berkman, 1971 ; Massé et *al.* 1998 ; Ryff, Keyes, 1995).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait le choix, à l'instar de Danna et Griffin (1999), d'utiliser une formulation neutre : le bien-être.

En ce qui concerne le bien-être au travail, la revue de littérature a permis de mettre en avant le fait que le concept est bien **un construit à part entière** (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Massé et *al.*, 1998) et n'est pas une sphère rattachée au bien-être général (Diener, 2002). Ce constat nous a amenés à nous interroger sur la pertinence des échelles de mesure de bien-être général **adaptées au contexte spécifique du travail** bien qu'il existe vraisemblablement une part de variance commune (Diener,

1989). En effet, le concept de bien-être au travail étant un construit à part entière, il conviendrait de construire une échelle de mesure spécifique au dit concept et qui tienne compte de ses différentes facettes, notamment celles relatives à l'organisation et au management.

Compte tenu de la revue de la littérature sur le bien-être au travail, il nous ait paru pertinent d'adopter, dans un premier temps, une démarche inductive – qui semble être la plus adaptée – pour identifier les dimensions qui composent le bien-être au travail et les formuler en tant qu'hypothèses de recherche. Puis, dans un second temps, une démarche déductive afin de tester ces hypothèses.

4.2.1.2) Résultats de l'étude exploratoire :

L'analyse de contenu thématique des entretiens semi-directifs – individuels et collectifs, 69 personnes au total – a permis d'identifier **six dimensions** du bien-être au travail et de constituer un premier corpus de *verbatim* correspondant à ces composantes.

Les six dimensions identifiées sont (1) **les caractéristiques du poste**, (2) **l'environnement de travail**, (3) **l'ambiance de travail**, (4) **la reconnaissance au travail**, (5) **la bienveillance de l'entreprise** et (6) **l'épanouissement au travail**.

Parmi elles, quatre recourent à certains égards des dimensions relevées par d'autres auteurs (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011 ; Biétry et Creusier, 2013 ; Robert, 2007). En effet, la dimension « **environnement de travail** » – qui renvoie dans notre étude à l'environnement physique et aux outils mis à disposition des salariés par l'entreprise – fait écho à celle identifiée par Robert (2007) et Biétry & Creusier (2013). Toutefois, même si ces dimensions possèdent le même intitulé, elles ne partagent pas tout à fait le même sens. Selon Robert (2007) l'environnement de travail correspond aux différents risques qui constituent l'environnement de travail, à savoir les risques pour la santé et les risques physiques sur le lieu de travail du salarié. Selon Biétry & Creusier (2013), cette dimension renvoie davantage à l'environnement physique de travail, qui est considéré comme une vision hédonique du bien-être. Cependant,

toutes ces dimensions ne renvoient pas aux mêmes éléments, ainsi notre dimension présente des aspects quelque peu différents à l'égard des travaux cités.

La dimension « **reconnaissance au travail** » qui renvoie à la reconnaissance, par le management, du travail réalisé et aux efforts d'adaptation du collaborateur aux exigences du poste, fait écho à celle relevée par Dagenais-Desmarais & Savoie (2011). En effet, ces derniers font référence à la perception des salariés d'être appréciés pour leur travail et leur personnalité au sein de l'organisation. De plus, cette dimension se recoupe à certains égards avec la dimension « management » de Biétry et Creusier (2013) qui exprime l'influence du management sur les ambitions d'épanouissement personnel du collaborateur à travers la reconnaissance de son travail par le chef.

La dimension « **épanouissement au travail** » fait aussi écho aux travaux de Dagenais-Desmarais & Savoie (2011). Dans le cadre de notre étude, cette dimension est définie par le plaisir des salariés à accomplir leur travail, le sentiment de se sentir bien et d'aimer leur travail. D'après les travaux des auteurs (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011), celle-ci renvoie plutôt à la perception d'avoir accompli un travail, à la fois important et intéressant, leur permettant de se réaliser en tant qu'individu. Biétry & Creusier (2013) font également référence à cette dimension. En effet, la dimension « management » – susmentionnée – renvoie aussi à l'influence du management sur les ambitions d'épanouissement personnel dans la prise en compte des besoins et des attentes des salariés.

La dimension « **ambiance de travail** », possède quelques similitudes avec les dimensions « relations sociales » de Dagenais-Desmarais & Savoie (2011) et « relations entre collègues » de Biétry & Creusier (2013). Toutes les deux renvoient à la solidarité, à l'intégration et aux bonnes relations avec les collègues. Malgré quelques convergences, notre dimension fait davantage référence au respect, à la bonne entente, à la cohésion et au soutien de la part des collègues.

Enfin, les deux dernières dimensions sont totalement inédites : « **la bienveillance de l'entreprise** » et « **les caractéristiques du poste** ». La première correspond à la volonté de l'entreprise de prendre en considération les intérêts de ses collaborateurs

afin de favoriser leur sentiment de bien-être au travail. La seconde renvoie aux tâches, missions, objectifs et responsabilités du collaborateur.

Par la suite, une nouvelle étape a été introduite à l'issue de la phase exploratoire : **le tri de cartes** ou *card-sorting*. Cette étape – empruntée de la discipline des systèmes d'informations – est une méthode d'investigation des catégories mentales au service de l'architecture de l'information (Fastrez et *al.*, 2009). Elle permet de comprendre les « modèles mentaux » des utilisateurs et de saisir la façon dont les utilisateurs regrouperaient les différents contenus pour exécuter des tâches communes (Hannah, 2005 ; Spencer, 2009).

Dans le cadre de notre recherche, le tri de cartes nous a permis de solliciter des salariés de l'entreprise afin de comprendre leurs « modèles mentaux » et d'identifier **les regroupements d'items par dimensions**. À travers ces procédés, cette méthode offre la possibilité de s'assurer de la **validité de contenu**. En effet, les représentations du construit doivent présenter une certaine cohérence du point de vue des salariés et les items – censés les mesurer – doivent partager un sens commun inhérent au même construit.

À l'issue du *card-sorting*, nous avons donc confirmé le nombre et les intitulés des dimensions identifiées lors de l'étude exploratoire ainsi que les items les plus pertinents – 40 au total – pour chaque dimension.

À l'issue de cette étape, nous avons rédigé une première version du questionnaire et pré-testé celle-ci au moyen d'entretiens cognitifs. Ce pré-test nous a permis d'apporter des modifications mineures – de l'ordre de compléments d'informations – à l'outil de mesure.

Pour rappel, voici la version du questionnaire réalisée à l'issue de cette phase (en bleu, les modifications apportées) :

DIMENSIONS	ITEMS
CARAC_P	
CARAC_P1	Je trouve que mes missions sont claires
CARAC_P2	Je trouve que mes tâches sont diversifiées
CARAC_P3	Je trouve que mes tâches sont intéressantes
CARAC_P4	Mes objectifs sont clairs
CARAC_P5	Mes responsabilités sont bien définies
CARAC_P6	J'ai des missions intéressantes
CARAC_P7	Mes objectifs professionnels sont réalisables
ENV_W	
ENV_W1	J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire
ENV_W2	J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (locaux, mobiliers, bureaux)
ENV_W3	Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats
ENV_W4	J'estime que je dispose de bons outils de travail
ENV_W5	J'estime que l'entreprise est bien organisée
ENV_W6	Je trouve que mon environnement de travail agréable
ENV_W7	Je trouve que mon environnement de travail est confortable (température, bruit, luminosité, ergonomie du poste)
AMB_W	
AMB_W1	Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale
AMB_W2	Je trouve que mes collègues de service sont respectueux
AMB_W3	Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe
AMB_W4	Je sais que je peux compter sur mes collègues de service
AMB_W5	J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues
AMB_W6	Il y a une bonne entente entre mes collègues de service
RECO_W	
RECO_W1	Je trouve que ma/mon N+1 (mon supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences
RECO_W2	Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus
RECO_W3	J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire
RECO_W4	Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1
RECO_W5	Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail
RECO_W6	Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise
RECO_W7	Je trouve que mon rôle et mes actions sont reconnus par mes collaborateurs
BIENV_E	
BIENV_E1	J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés
BIENV_E2	J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés
BIENV_E3	Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés
BIENV_E4	Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution
BIENV_E5	J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise
BIENV_E6	Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs
BIENV_E7	Je me sens respecté(e) par mon entreprise
EPAN_W	
EPAN_W1	J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise
EPAN_W2	Je prends plaisir à aller travailler
EPAN_W3	Je me sens bien au travail
EPAN_W4	J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle
EPAN_W5	J'aime le travail que je fais
EPAN_W6	J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes

Tableau 4.20 : Version initiale de l'échelle du BET.

4.2.1.3) Principaux résultats de l'analyse quantitative :

L'analyse quantitative des résultats a permis de déterminer les propriétés psychométriques de fiabilité et de validité des résultats obtenus. Nous avons procédé à la purification de l'échelle suivant ces trois phases :

- Analyse factorielle exploratoire (AFE) ;
- Analyse factorielle confirmatoire (AFC) ;
- Analyse de fiabilité et de validité de l'échelle.

La démarche empirique suivie dans ce travail doctoral a permis d'attester des qualités psychométriques satisfaisantes de l'échelle de mesure proposée du bien-être au travail. En effet, les résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire ainsi que les tests de fiabilité et de validité convergente, discriminante et nomologique s'accordent à dire que la structure factorielle à six dimensions de l'échelle de mesure du BET est cohérente et valide. En outre, les items retenus lors de l'étude quantitative pour la dimension « caractéristiques du poste » nous indiquent qu'il est plus pertinent de renommer cette dimension la « Clarté du rôle » (tableau 4.21).

Le tableau suivant présente la version finale de l'échelle de mesure du BET :

DIMENSIONS	ITEMS
CARAC_P	
CARAC_P1	<i>Je trouve que mes missions sont claires</i>
CARAC_P4	<i>Mes objectifs sont clairs</i>
CARAC_P5	<i>Mes responsabilités sont bien définies</i>
ENV_W	
ENV_W2	<i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (locaux, mobiliers, bureaux)</i>
ENV_W3	<i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i>
ENV_W4	<i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i>
ENV_W7	<i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable (température, bruit, luminosité, ergonomie du poste)</i>
AMB_W	
AMB_W2	<i>Je trouve que mes collègues de service sont respectueux</i>
AMB_W3	<i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i>
AMB_W4	<i>Je sais que je peux compter sur mes collègues de service</i>
AMB_W5	<i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i>
AMB_W6	<i>Il y a une bonne entente entre mes collègues de service</i>
RECO_W	
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (mon supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences</i>
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>
BIENV_E	
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i>
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>
EPAN_W	
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler</i>
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>

Tableau 4.21 : Version validée de l'échelle de mesure du BET.

4.2.2) Apports et limites

Notre travail de recherche doctoral présente plusieurs apports qu'il convient de citer.

4.2.2.1) Apports

4.2.2.1.1) apports théoriques

Ce travail de recherche présente plusieurs apports théoriques. Tout d'abord, un premier apport théorique est issu de la phase qualitative. En effet, cette étape nous permet de proposer **une structure du concept du bien-être au travail à six dimensions** : (1) la clarté du rôle, (2) l'environnement de travail, (3) l'ambiance de travail, (4) la reconnaissance au travail, (5) la bienveillance de l'entreprise, et (6) l'épanouissement au travail.

- La dimension « **clarté du rôle** » : elle correspond à la clarté des tâches, des missions et des objectifs du salarié dans l'exercice de son rôle au sein de l'entreprise ;
- La dimension « **environnement de travail** » elle fait référence à la perception des salariés de leurs conditions matérielles, outils de travail et du confort de leur environnement de travail ;
- La dimension « **ambiance de travail** » : elle renvoie au respect, à l'entente, à la cohésion et aux bonnes relations avec les collègues. La littérature nous indique que l'ambiance de travail et la façon dont celle-ci est organisée peut réduire à la fois le stress et l'absentéisme des salariés (Chini, 2003) ;
- La dimension « **reconnaissance au travail** » : elle fait référence à la reconnaissance par le management des compétences et des efforts du collaborateur. La reconnaissance au travail serait le pivot de la santé mentale au travail (Brun et al., 2003) et un « *liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles* » (Brun & Dugas, 2005) ;
- La dimension « **bienveillance de l'entreprise** » est défini par la volonté de l'entreprise à prendre en considération les intérêts des salariés dans le processus de décision et des actions (Atuahen-Gima & Li, 2002). Elle serait, en d'autres termes, une forme d'attention interpersonnelle où l'intérêt du bon geste pour autrui va au-delà de l'intérêt pécuniaire (Jarvenpaa, Knoll, &

Leidner, 1998). Dans notre étude, la bienveillance de l'entreprise fait référence au civisme, à l'équité, à la proximité et au respect de l'entreprise envers ses collaborateurs ;

- La dimension « **épanouissement au travail** » renvoie à la possibilité du salarié de développer son plein potentiel au travail à travers ses tâches et la considération, en d'autres termes la reconnaissance qui lui est accordée (Roy, 1989, *in* Leblanc et *al.*, 2004). Dans notre étude, cette dimension renvoie au plaisir d'aller travailler, au sentiment de se sentir bien, d'avoir un poste qui correspond à ses compétences et à aimer son travail.

En outre, les six dimensions du bien-être au travail sont de nature :

- Hédonique : l'environnement de travail et la clarté du rôle ;
- Eudémonique : la reconnaissance au travail, l'ambiance de travail, l'épanouissement au travail et la bienveillance de l'entreprise.

Contrairement à la conception de la Grèce antique, où l'on présentait le concept de bien-être selon deux approches bien distinctes : hédonique et eudémonique, nous constatons aujourd'hui, que la structure du concept de bien-être au travail se compose des deux visions.

L'étude exploratoire nous a permis, dans un premier temps, d'identifier d'autres dimensions telles que : les relations au travail, le management, les conditions de travail et la communication. Mais, dans un second temps lors du *card sorting*, celles-ci n'ont, finalement, pas été retenues compte tenu de leur caractère mineur. Toutefois, certaines d'entre elles, font écho à certains travaux à l'instar de Ryff (1989) ou de Creusier (2013).

Enfin, les résultats de l'étude quantitative a également **confirmé les six dimensions** retenues à l'issue de l'étude qualitative exploratoire et nous permet de proposer une définition du bien-être au travail :

« Le bien-être au travail est un sentiment positif englobant à la fois la clarté du rôle du salarié, de son environnement de travail, de l'ambiance de travail, de la reconnaissance au travail, de la bienveillance de l'entreprise et de son épanouissement au travail ».

4.2.2.1.2) Apports méthodologiques

Cette recherche présente également des apports méthodologiques sur le plan de la construction d'une échelle de mesure. En effet, notre échelle de mesure a suivi la **procédure C-OAR-SE (Rossiter, 2002)**. La plupart des échelles de mesure ont été construites à partir du paradigme de Churchill (1979) qui fut longtemps considéré comme étant la procédure complète de développement d'échelle de mesure notamment en marketing. Toutefois, dans d'autres domaines de recherche, comme en GRH, le paradigme de Churchill (1979) n'est pas appliqué de manière systématique (Igalens & Roussel, 1998).

Le paradigme de Churchill (1979) a permis aux chercheurs de s'intéresser davantage aux qualités psychométriques des échelles. Cependant, ce paradigme a subi de nombreuses critiques notamment sur l'accent mis, de manière systématique, « *sur la fiabilité au détriment de la validité, et en particulier, le souci de maximiser la valeur du coefficient alpha de Cronbach* » (Evrard, Pras et Roux, 2009).

Dans ce cadre, Rossiter (2002) a proposé la procédure C-OAR-SE se positionnant comme une extension et une alternative au paradigme de Churchill (1979). En effet, cette démarche s'intéresse davantage à la théorie où les chercheurs sont invités à réfléchir soigneusement à **la nature du construit**. L'auteur affirme que la démarche C-OAR-SE peut être utilisée dans tous les domaines des sciences sociales. À la vue des différentes étapes proposées par l'auteur dans sa démarche, on constate qu'elle est en réalité une adaptation du paradigme de Churchill (1979).

Cette recherche propose un autre apport méthodologique, celui de **l'intégration du card sorting** dans la procédure de construction d'échelles de mesure en sciences de gestion. En effet, à notre connaissance, aucune échelle de mesure n'a eu recours au *card sorting*. Cette étape, appelée aussi tri de cartes, est issue des systèmes d'information et présente une valeur ajoutée certaine à notre démarche. Pour rappel, elle consiste à demander aux participants de trier les cartes – un item par carte – et de les regrouper en fonction du sens commun qu'ils partagent. Nous avons eu donc recours au tri de cartes ouvert et tri de cartes fermé. D'abord, un tri de cartes ouvert, qui nous a permis dans un premier temps d'identifier les regroupements des cartes (items) des salariés correspondant, en réalité, aux dimensions du bien-être au travail. Puis, un tri de cartes fermé dont l'objectif était de confirmer les items retenus, dans l'étape de tri de cartes ouvert, pour chaque dimension identifiée. L'intérêt majeur du

card-sorting réside dans sa capacité à s'assurer de la **validité de contenu**.

4.2.2.2) Limites

Ce travail de recherche présente des limites, il convient donc de les évoquer.

- La **validité prédictive** de l'échelle de mesure du BET peut être approuvée, ceci, en intégrant le construit du bien-être au travail et sa mesure proposée dans un modèle causal. Celui-ci étudierait, par exemple, les liens théoriques entre le bien-être au travail et des construits proches tels que l'engagement du salarié et ses performances ;
- La **stabilité de la structure factorielle de l'échelle**, bien qu'elle ait été testée et validée dans le contexte de l'entreprise X, devra être testée dans une nouvelle entreprise d'un autre secteur d'activité afin de s'assurer définitivement de sa stabilité ;
- L'échelle de mesure a été construite et validée dans le contexte français. A priori, elle n'est adaptée qu'à des salariés français. Sa validation dans le contexte français **ne suffit pas pour garantir sa validité dans d'autres pays**. Certains chercheurs, révèlent que les échelles sont connotées de manière significative à la culture et qu'il est nécessaire de les adapter d'un point de vue contextuel dépassant ainsi la simple limite de la traduction (Whiting, 1968 ; Douglas & Craig, 1983).

4.2.3) Les voies de recherche :

Ces limites sont des voies futures de recherche que nous allons détailler ci-dessous sous formes de quatre questions.

→ Comment mesurer la validité prédictive de l'échelle de mesure du BET ?

Il serait pertinent de mobiliser l'échelle dans l'étude des relations d'influence qui peuvent exister entre le bien-être au travail et d'autres construits proches comme la satisfaction des salariés, leur implication dans le travail et/ou leur engagement envers l'entreprise. Des relations dont la pertinence a été discutée et débattue dans la

recherche en ressources humaines (Creusier, 2013) et dont qu'il conviendrait de mesurer les effets.

→ Comment s'assurer définitivement de la stabilité de la structure factorielle de l'échelle ?

L'échelle de mesure a été testée et validée dans une seule entreprise et afin de s'assurer définitivement de sa stabilité. Il convient de l'administrer dans une autre entreprise ayant un autre secteur d'activité. Pour ce faire, nous avons contacté une entreprise dans un secteur d'activité différent afin d'administrer notre échelle et de valider sa stabilité. Les résultats issus de ce test seront présentés exposés prochainement dans le cadre d'un article de recherche.

→ Comment valider l'échelle de mesure à l'internationale ?

L'entreprise dans laquelle nous avons entrepris notre recherche possède plusieurs filiales dans différents pays d'Europe. Celle-ci nous a proposé, à l'issue de cette recherche doctorale, d'entamer une nouvelle étude dans l'un de ces pays afin d'adapter notre outil d'un point de vue culturel. Cette démarche pourrait apporter un caractère transculturel à l'échelle de mesure du bien-être au travail.

→ Les profils de bien-être identifiés sont-ils spécifiques à l'entreprise X ?

Dans le cadre de l'enquête sur le bien-être au travail de l'entreprise X, nous avons réalisé une restitution des résultats dans laquelle nous avons identifié cinq profils de bien-être (développés dans la section suivante). Cette identification est intéressante et comporte un intérêt managérial certain. Cependant, il serait intéressant d'effectuer la même analyse dans la seconde entreprise afin de déterminer si ces mêmes profils sont identifiés. Autrement dit, est-ce que les profils identifiés sont-ils spécifiques à l'entreprise X ou communs à toutes les entreprises ?

4.2.4) Implications managériales :

Le premier apport managérial de ce travail doctoral est la proposition d'une échelle de mesure du bien-être au travail fiable et valide. Le temps d'administration du questionnaire – composé de 26 items – est relativement court puisque nous avons observé une moyenne de 5 minutes lors de notre étude. Cette information indique que son utilisation est facile, pas contraignante et peut être intégrée par l'entreprise dans une batterie de test.

L'échelle de mesure pourra être utilisée, en tant que baromètre, dans le cadre d'une démarche de promotion de bien-être au travail de l'organisation. Le management pourra, à travers les six dimensions du concept – la bienveillance de l'entreprise, la reconnaissance au travail, l'épanouissement au travail, l'ambiance de travail, l'environnement de travail et la clarté du rôle – identifier les points forts et les points à améliorer pour favoriser le bien-être des collaborateurs et d'en suivre leurs évolutions.

Un laps de temps de 12 à 24 mois entre deux mesures est recommandé afin que les actions mises en place par l'organisation aient le temps nécessaire pour agir.

L'échelle de mesure du BET offre également la possibilité aux entreprises d'identifier les profils de bien-être au travail présent dans l'organisation. Par exemple, l'analyse des résultats de l'entreprise X a permis d'identifier 5 profils correspondant au sentiment à l'égard des dimensions du bien-être au travail :

- Profil 1 : de « **bien-être complet** ». Les salariés ont un sentiment complet de bien-être au travail ;
- Profil 2 : de « **bien-être quasi complet** » où seule la bienveillance de l'entreprise fait défaut.
- Profil 3 : de « **bien-être issu de la bienveillance et de l'environnement** ». Les salariés apprécient la bienveillance de l'entreprise ainsi que leur environnement de travail ;

- Profil 4 : de « **bien-être collectif** ». Les salariés ont un sentiment de bien-être élevé sur la dimension ambiance de travail ;
- Profil 5 : « **d'absence de bien-être** ». Les salariés n'éprouvent aucun sentiment de bien-être au travail.

Les profils 1 et 4 rappellent les profils 1 (bien-être complet) et 2 (bien-être collectif) ceux identifiés par Creusier (2013).

L'identification de ces profils permettra à l'entreprise d'avoir, dans un premier temps, une indication sur les variables sociodémographiques – âge, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste, statut et le niveau de diplôme – des salariés composant le groupe mais aussi sur le service où ils travaillent. Outre les informations que l'analyse révélera, l'identification des profils qui composent l'entreprise permettra d'agir directement sur la dimension à améliorer pour chaque groupe. Les plans d'actions, qui en découleront, permettront d'appréhender le bien-être des collaborateurs de manière plus juste et fidèle à la réalité.

Enfin, le fait de mesurer le sentiment de BET, l'entreprise pourra intégrer cette approche dans une démarche plus globale de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Rappelons le, la commission européenne¹ définit la RSE comme : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». L'utilisation de l'outil entre parfaitement dans ce cadre puisque le BET doit faire partie des préoccupations sociales de l'entreprise. L'ISO 26 000 va plus loin puisque l'article 6.4.6 sur la santé et sécurité au travail précise que « *le domaine de la santé et de la sécurité au travail concerne la promotion et le maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail* », l'article 6.4.6.2 indique qu'il faut « *limiter le stress et les maladies qui en résultent, éliminer les risques psychosociaux* » et l'article 6.4.7.2 sur l'établissement « *des programmes mixtes personnels/direction pour la promotion de la santé et du bien-être* ».

La méta-analyse de Cherkaoui et Montargot (2014) sur le bien-être en organisation

¹ Le Livre Vert de la Commission européenne (CCE, 2001) et La Responsabilité Sociale des Entreprises, une contribution des entreprises au développement durable (CCE, 2002).

² http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceDeveloppementDurable/Pratique/guide_organisme_public_socio-responsable/2011_guide/co/fiche%203_2_4.html

(de 2001 à 2014) va dans ce sens. Les auteurs citent l'article de Beaupré et al.¹ (2008) qui indiquent « *que de nombreuses entreprises prennent le virage de la responsabilité sociale (RSE) et du développement durable (DD). Cette nouvelle trajectoire les amène à réviser en partie leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) afin de les aligner sur les principales de RSE/DD. La communauté scientifique commence également à s'intéresser à l'articulation entre la RSE/DD et la GRH* ». D'après Beaupré et al. (2008) « *les problèmes de santé au travail, notamment de santé mentale, qui se manifestent sous la forme de dépression, d'épuisement professionnel, de détresse psychologique et d'absences pour maladie, témoignent d'une crise réelle dans la relation entre la personne et son travail. Les coûts élevés des problèmes de santé au travail doivent inciter les acteurs sociaux à réviser l'organisation du travail et à valoriser la responsabilité sociale de l'entreprise de manière à infléchir cette évolution néfaste des milieux de travail. Les entreprises sont bousculées par la concurrence, poussées par l'avidité des actionnaires et préoccupées par l'incertitude de leur survie* » (Cherkaoui & Montargot, 2014).

Ces auteurs ajoutent également que les premiers « *modèles de GRH, dont celui de Beer et al. (1984) il est souligné que la GRH doit non seulement se préoccuper du bien-être organisationnel mais doit également faire la promotion de l'éthique en milieu de travail, du bien-être des acteurs, de la responsabilité sociale et de la société en général. Dans les nombreuses études sur la contribution de la GRH à la performance organisationnelle ainsi que sur la nature des meilleures pratiques en GRH (Huselid, 1995 ; Purcell, 1999), le traitement éthique et le bien-être des employés s'avèrent aussi importants que la dimension économique de la GRH. Le système économique ainsi que les organisations existent pour servir les besoins humains et sociaux et non l'inverse* » (Cherkaoui & Montargot, 2014).

La promotion du bien-être au travail présente donc une valeur ajoutée managériale. Même si la promotion du bien-être des salariés a un coût, directement prélevé des bénéfices de l'entreprise. Elle peut inciter à **réduire le risque psychosocial**, et **réduire ainsi les coûts directs et indirects** de l'absentéisme dû au stress, aux accidents de travail, maladies professionnelles, etc. Promouvoir le bien-être de ses salariés apporterait de plus une amélioration sensible de **la performance économique** de l'entreprise (Dagenais-Desmarais, 2006), **une durabilité** de cette performance, une plus grande implication et la fidélisation de ses salariés (Creusier, 2013). En somme,

¹ Beaupré, D., Cloutier, J., & Gendron, C. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie et*

elle améliore considérablement **l'image de l'entreprise** ainsi que ses résultats et présenterait un sérieux avantage concurrentiel.

L'entreprise répond, par ce biais, aux enjeux économiques et sociaux de la RSE en prenant en compte ses parties prenantes. Pourtant, certaines organisations continuent de croire que pour atteindre à ce type de résultats, il est nécessaire de passer par un management par le stress, une gestion du personnel dominée par des indicateurs tels que la stratégie des alliés, le benchmark ou encore le taux de transformation. Si ces pratiques peuvent apporter dans un premier temps, un avantage productif et des performances individuelles améliorées, mais ces stratégies n'en demeurent pas moins court-termistes et à moyen terme elles dégradent toute communication, détériorent l'ambiance de travail et peuvent porter atteinte à l'intégrité physique et morale des salariés.

D'un point de vue managérial, adopter une démarche de promotion du bien-être au travail **semble prévenir les RPS** (Beaupré et *al.*, 2008) et **améliore sensiblement les performances de l'entreprise** (Dagenais-Desmarais, 2006). La promotion du bien-être au travail permet, en effet, à l'organisation de répondre à ses enjeux sociaux, par la mise en place des conditions nécessaires à l'implication et à la fidélisation de ses salariés, et à ses enjeux économiques par la **création d'un avantage concurrentiel**. Elle fait bénéficier également d'une **amélioration de son image** et de sa réputation auprès de ses parties prenantes.

De plus, la mise à disposition des entreprises d'un outil de mesure spécifique au bien-être au travail pourrait contribuer au développement de **la fonction « bien-être au travail »** au sein d'une organisation. Créer ou développer un poste dédiée à cette mission permettrait à l'entreprise de contribuer davantage au bien-être au travail de ses collaborateurs. Le rôle du responsable « bien-être au travail » serait, par exemple, de mettre en place un suivi régulier de ce sentiment au sein de l'entreprise, de proposer des actions et d'en mesurer les effets. Ainsi, le sentiment de bien-être pourra être appréhendé de manière plus fidèle à la réalité.

Par ailleurs, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée fait l'objet d'une attention croissante, tant dans la littérature managériale que médiatique. L'une des conséquences immédiate du conflit vie professionnelle - vie privée est une augmentation du stress au travail et des phénomènes de « burn out » des salariés (Cornet, Laufer, Belghiti-Mahut, 2008).

Ces situations sont très sensibles, se répercutent sur l'implication et donc la performance de ces mêmes salariés. Les femmes, qui payent un lourd tribut aux responsabilités familiales et domestiques, sont souvent sensiblement les plus affectées (Belghiti-Mahut et *al.*, 2012).

L'analyse du bien-être au travail sous le prisme du genre aurait certainement des implications qu'il serait intéressant de saisir.

Conclusion

La démarche empirique suivie dans ce travail doctoral et explicitée dans ce chapitre a permis d'attester des qualités psychométriques satisfaisantes de l'échelle de mesure proposée du bien-être au travail. En effet, les résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire ainsi que les tests de fiabilité et de validité convergente, discriminante et nomologique s'accordent à dire que la structure factorielle à six dimensions de l'échelle de mesure du BET est **cohérente et valide**.

Les items retenus pour la dimension « les caractéristiques du poste » nous indiquent que cette dimension fait davantage référence à la clarté du rôle du collaborateur et qu'il serait pertinent de la renommer « la clarté du rôle ». De ce fait, les six dimensions de l'échelle sont : la clarté du rôle, l'environnement de travail, l'ambiance de travail, la reconnaissance, la bienveillance et l'épanouissement.

Par ailleurs, pour s'assurer définitivement de la stabilité de la structure factorielle de l'échelle de mesure – testée est validée dans le contexte de l'entreprise X –, il serait judicieux de la répliquer dans une autre entreprise d'un secteur d'activité différent. Il serait également pertinent d'étudier la validité prédictive de l'échelle. Pour cela, nous mobiliserons des concepts proches, tels que la satisfaction, l'implication et/ou le dévouement au travail, pouvant avoir un lien avec le concept et étudier leurs potentiels relations.

Ces différents points constituent autant de points d'amélioration de ce travail doctoral que de pistes de recherches pour de futurs travaux.

La discussion des résultats met en évidence les différents apports de cette recherche :

- Un apport théorique qui propose **une structure du concept du bien-être au travail à six dimensions** : la clarté du poste, l'environnement de travail, l'ambiance de travail, la reconnaissance au travail, la bienveillance de l'entreprise et l'épanouissement au travail ;

- Un apport méthodologique qui met en exergue l'intérêt majeur du card-sorting dans la **validité de contenu**.
- Un apport managérial qui propose une échelle de mesure fiable et valide du bien-être au travail.

Ce travail de recherche présente en outre de fortes implications managériales. En effet, l'utilisation de l'échelle de mesure du BET permettra à l'entreprise de l'utiliser en tant que baromètre. Le temps de passation relativement court du questionnaire lui confère l'avantage de l'utiliser régulièrement et/ou de l'intégrer dans une batterie de questionnaires déjà présente en entreprise. L'analyse des résultats permettra à l'organisation d'identifier les sources de bien-être, d'affiner les résultats en effectuant des croisements simples et multiples et d'identifier les différents groupes de profils de bien-être au travail. Le plan d'actions qui découlera de cette analyse pourra être plus juste et fidèle à la réalité et permettra à l'entreprise d'obtenir de meilleurs résultats.

Conclusion générale

Au début de notre travail doctoral, le concept de bien-être au travail commençait sérieusement à avoir « le vent en poupe » même si certains restaient encore réfractaires à ce concept. Le considérant souvent comme utopique, ces derniers préféraient le thème des risques psychosociaux leur semblant être plus proche de la réalité et plus pragmatique. Ces remarques nous ont, d'ailleurs, été adressées lors de différents colloques auxquels nous avons participé afin de présenter l'avancement de notre recherche sur ce thème.

Fort heureusement, les mentalités changent et la réflexion évolue si bien qu'aujourd'hui « travailler » sur le bien-être au travail est devenu important voire essentiel. En effet, les recherches en sciences de gestion évoluent avec les problématiques réelles auxquelles les entreprises sont confrontées. Aujourd'hui, l'une des problématiques, voire l'une des volontés majeures, des entreprises est le bien-être de leurs salariés. Le bien-être au travail est considéré comme un rapport « gagnant-gagnant » par le management. Plus les salariés sont heureux plus ils sont performants (Lutterbie et Pryce-Jone, 2013). D'après notre étude exploratoire, l'entreprise pourrait bénéficier également d'une image bienveillante. Cette image, ainsi dessinée, a un double avantage. D'une part, l'entreprise serait en mesure de séduire de futurs partenaires ou clients. De cette manière elle répondrait aux exigences de responsabilité sociale et donnerait une indication sur la nature des relations qu'elle peut avoir avec l'ensemble de ses parties prenantes. D'autre part, elle pourrait attirer de futurs collaborateurs soucieux et désireux de travailler dans une entreprise prenant en compte le bien-être de ses collaborateurs.

Pour véhiculer cette image positive, certaines entreprises participent à des palmarès tel que Great Place To Work[®] qui proposent un classement – France, Europe et Monde – des entreprises où il fait « bon » travailler¹. En outre, pour répondre à ce besoin des entreprises de maintenir ou d'améliorer le sentiment de bien-être de ses collaborateurs, plusieurs cabinets de conseils proposent des outils de mesure du « bien-être au travail ». Notre revue de littérature s'est proposée de faire un recensement de ces outils. Elle nous indique que ces outils professionnels mesurent

¹ Les 5 premiers du palmarès France Great Place To Work 2014 sont : que Davidson Consulting, Mars France, PepsiCo France, Microsoft France et Extia (<http://www.greatplacetowork.fr/meilleures-entreprises>)

principalement le climat social, la santé au travail ainsi que la performance sociale et organisationnelle. D'autres, mesurent le mal-être en entreprise – considéré comme étant l'opposé du bien-être – et par le biais d'une soustraction, l'outil en déduit le sentiment de bien-être au travail. Cependant, cette même revue de littérature nous indique aussi que le bien-être au travail ne se réduit pas en l'absence de mal-être. Et qu'une telle absence n'indique pas une présence du sentiment de bien-être.

Concernant les échelles de mesure issues de la recherche académique, il existe, à notre connaissance, deux échelles spécifiques au bien-être au travail. La première a été réalisée en 2010 par Dagenais-Desmarais : l'indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT), outil de mesure validé dans le contexte canadien. En 2013, Biétry et Creusier proposent une échelle de mesure positive de bien-être au travail (EPBET), validée dans le contexte français. Ces auteurs ont suivi le paradigme de Churchill (1979) pour construire leur échelle. Dans le cadre de notre recherche doctoral, nous avons fait le choix de suivre les recommandations de Rossiter (2002) en adoptant la procédure C-OAR-SE (Rossiter, 2002). Les raisons qui nous ont poussés à suivre cette procédure sont simples. Étant donné la complexité du sujet et le manque de consensus autour de la définition du bien-être au travail, il nous a semblé pertinent d'adopter une démarche qui privilégie davantage le rôle du chercheur dans la définition du construit. Par ailleurs, soucieux de la validité de contenu, nous avons également intégré une nouvelle étape dans notre phase exploratoire : le *card-sorting*. Cette méthode – empruntée des systèmes d'informations – nous a permis de vérifier et de confirmer les résultats que nous avons eus à l'issue de l'étude qualitative. De plus, elle nous a amenés à identifier tous les items – au total 40 – qui composent la version initiale de l'échelle de mesure du bien-être au travail que nous avons nommé le *Well@Work* (W@W).

C'est à partir de ces différents constats que nous avons orienté notre problématique vers la construction et la validation d'une échelle de mesure du bien-être au travail. En outre, la casquette de psychologue du travail que nous portons, nous a davantage incités à suivre cette voix qui semble être pour nous une des voies futures de recherches.

Cette thèse n'a pas la prétention de changer les choses, voire les mentalités sur le bien-être au travail, mais de nourrir le débat sur le sujet en apportant quelques éléments de réponses et certaines pistes de réflexions.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons réalisé une étude exploratoire, outre une revue de la littérature permettant d'en relever les principaux enseignements. Cette étude a été conduite auprès d'une entreprise X de plus de 500 salariés. Les entretiens individuels et collectifs semi-directifs menés auprès des salariés de cette entreprise, nous ont permis de nous rendre compte que le sentiment de bien-être au travail – bien que personnel et subjectif – n'est pas si différent selon les individus. En effet, les mêmes éléments reviennent dans la plupart des discours. Ce qui nous laisse penser, et nous a donné espoir, que la perception de ce sentiment est commune à tous. Aussi, l'étude exploratoire nous a permis d'identifier **six dimensions** : (1) les caractéristiques du poste, (2) l'environnement de travail, (3) l'ambiance de travail, (4) la reconnaissance au travail, (5) la bienveillance de l'entreprise et (6) l'épanouissement au travail. L'état de l'art nous a permis de constater que parmi les six dimensions identifiées, les quatre dimensions suivantes recoupent à certains égards ceux trouvés dans la littérature : l'environnement de travail, l'ambiance de travail, la reconnaissance au travail et l'épanouissement au travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011 ; Biétry & Creusier, 2013 ; Robert, 2007). Les deux dimensions inhérentes à notre étude et qui viennent s'ajouter à celles qui ont été relevées dans la littérature sont : la clarté du rôle et la bienveillance de l'entreprise. Ce point constitue l'un des principaux apports conceptuels de cette thèse. En effet, notre étude qualitative permet d'apporter de nouvelles informations concernant la composition du bien-être au travail.

Par ailleurs, ces différents éléments ont été vérifiés à travers l'étape du tri de cartes aussi appelée *card-sorting*. Le *card-sorting* constitue, à lui seul, un autre apport, cette fois-ci, méthodologique de notre travail doctoral. En effet, à notre connaissance, l'usage de la méthode du *card-sorting* est peu commun en sciences de gestion. Aussi, l'introduction de cette étape nous a paru évidente au regard de la complexité du concept. En effet, la méthode du *card-sorting* permet d'assurer la validité de contenu. À travers ses procédés, cette méthode offre la possibilité de s'assurer que les représentations de construit présentent une certaine cohérence du point de vue des

personnes interrogées et que les items – censés les mesurer – partagent effectivement un sens commun inhérent au construit. De plus, l'intégration de cette méthode a semblé être fructueuse puisque, lors du pré-test de l'échelle, tous les salariés ont compris toutes les questions et de la même manière.

L'application de la **démarche C-OAR-SE** constitue un autre apport méthodologique. En effet, Rossiter (2002) valorise le rôle du chercheur dans la définition du construit. Ce dernier point nous semble être essentiel dans la construction d'une échelle de mesure dont l'objet ne connaît pas de consensus conceptuelle. Par ailleurs, l'auteur considère que dans le cadre de travaux sur la conception d'échelle de mesure, les chercheurs utilisent de manière quasi systématique le paradigme de Churchill (1979). Ce paradigme a subi de nombreuses critiques notamment sur la manière de s'intéresser davantage à « *la fiabilité au détriment de la validité, et en particulier, le souci de maximiser la valeur du coefficient alpha de Cronbach* » (Evrard, Pras et Roux, 2009).

Les résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire ainsi que les tests de fiabilité et de validité convergente, discriminante et nomologique s'accordent à dire que la structure factorielle à six dimensions de l'échelle de mesure du BET est **cohérente et valide**. Ce dernier point constitue un autre principal apport de la thèse puisque que le questionnaire, a été validé scientifiquement.

Les derniers apports de ce travail doctoral résident dans les implications managériales que le W@W peut apporter. L'une de ses principales fonctions est de mesurer le sentiment de bien-être au travail. Son utilisation peut se faire dans le cadre d'une démarche de promotion du bien-être au travail d'une entreprise, ou de manière plus globale, d'une démarche RSE. En effet, Beaupré et *al.* (2008) in Cherkaoui et Montargot (2014), indiquent que les entreprises « *prennent le virage de la responsabilité sociale (RSE) et du développement durable (DD)* ».

L'analyse du W@W permet de déterminer le niveau de bien-être des salariés de l'entreprise puis d'en suivre son évolution. Les différentes variables sociodémographiques qu'il contient, offre aussi la possibilité d'affiner l'analyse par des croisements de données. De cette manière, l'entreprise aura les indications nécessaires pour identifier les services, les départements, les statuts, le niveau de

diplôme, l'âge, le sexe, l'ancienneté, etc. pour lesquels le sentiment de bien-être est le plus fort... ou le plus faible. Cependant, ce type d'analyse ne permet pas de dire si ces variables ont une influence quelconque sur le sentiment de bien-être au travail. Elles sont utilisées uniquement dans le cadre de la description des données.

En effet, la littérature indique que les variables sociodémographiques telles que le genre, l'âge et l'ancienneté n'ont pas d'impact sur le sentiment de bien-être au travail (Diener, 1998 ; Jonge ; 1998). Les premiers résultats des travaux de Creusier (2013) vont également dans ce sens. Toutefois, certains auteurs à l'instar de Crawford & Henry (2004) Keyes et *al.* (2002) et Warr (1990) indiquent qu'il existe une relation significative entre elles.

Notre expérience dans l'entreprise X nous a donné l'opportunité de réaliser des rapports – synthétiques et complets – du bien-être des salariés. Nous avons proposé l'identification de profils « bien-être » des salariés. Cette analyse a révélé qu'il existait 5 profils de salariés : profil 1 « *Bien-être complet* », profil 2 « *Bien-être quasi complet* », profil 3 « *Bien-être issu de la bienveillance et de l'environnement* », profil 4 « *Bien-être collectif* » et profil 5 « *Absence de bien-être* ». L'information majeure qu'il faut retenir de ces cinq profils différents – qualitativement et quantitativement – est la possibilité offerte au management de cerner ces profils et leurs caractéristiques afin de proposer un plan d'actions plus adéquat et mieux ciblé. Dans ce cadre, il serait pertinent de réaliser une étude similaire au sein d'une autre entreprise afin de déterminer si l'identification de ces profils est universelle ou particulière à chaque organisation.

À l'issue de l'analyse du W@W et après avoir identifié les éléments essentiels, un plan d'actions pourra être mis en place. Il aura pour objectif de mettre en place de nouvelles actions – ou d'adapter celles déjà mises en place – en vue de maintenir et/ou d'améliorer le sentiment de bien-être. Afin d'observer l'impact de ces actions, nous recommandons d'effectuer de nouvelles mesures tous les 12 à 24 mois. Ce laps de temps est à déterminer en fonction des actions entreprises mises en place préalablement et de la taille des entreprises. Utilisé à intervalle régulier, le W@W permettra aux entreprises de suivre l'évolution du bien-être de leurs collaborateurs et de rester à leur écoute.

Un des autres apports managériaux de l'utilisation d'un outil de mesure spécifique du bien-être au travail est qu'il pourrait permettre le développement de la fonction « bien-être au travail ». Son rôle serait de veiller au sentiment de bien-être au travail des collaborateurs par le suivi régulier de ce sentiment via le W@W, proposer des actions adéquates en fonction des résultats et mesurer leurs impacts. L'avantage d'avoir un poste dédié à cette thématique est qu'il pourrait permettre à l'entreprise d'appréhender le bien-être au travail en entreprise de manière plus complète et plus fidèle à la réalité.

À ce stade, il reste à évoquer les trois limites de cette recherche qui constituent les trois principales voies de recherche de ce travail doctoral.

Premièrement, la validité prédictive de l'échelle n'a pas été testée. Il serait donc pertinent d'intégrer le BET ainsi que sa mesure dans un modèle et d'étudier les liens théoriques du concept avec des construits proches tels que l'engagement des salariés.

Deuxièmement, bien que le W@W ait été testé et validé dans le contexte de l'entreprise X, nous pourrions s'assurer définitivement de la stabilité de sa structure factorielle en le testant dans une autre entreprise avec un secteur d'activité différent.

Enfin, l'échelle de mesure a été construite et validée dans le contexte français. A priori, elle n'est adaptée qu'à des salariés français. Il serait intéressant d'étendre notre étude au-delà de nos frontières. En effet, sa validation dans le contexte français **ne suffit pas pour (à) garantir sa validité dans d'autres pays**. Certains chercheurs, révèlent que les échelles sont connotées de manière significative à la culture et qu'il est nécessaire de les adapter d'un point de vue contextuel dépassant ainsi la simple limite de la traduction (Whiting, 1968 ; Douglas & Craig, 1983). Cette démarche pourrait apporter au W@W un caractère transculturel.

Bibliographie

Achille, M. (2003). Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. In R. Foucher, A. Savoie, & L. Brunet, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 65-90). Montréal, Québec: Editions Nouvelles.

Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health : The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology : Research and Practice* , 30 (2), pp. 129-137.

Albarello, L. D.-P.-G. (1995). Pratiques et méthodes de recherche en sciences de sociales. Paris: Armand Colin.

Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development* , 19 (9-10), pp. 733-763.

Argyle. (1987). *The Psychology of Happiness*. New-York: Methuen.

Atkinson, C. (1994). Continuous Improvement : The ingredients of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 6 (1), pp. 1073-1091.

Atuahen-Gima, K., & Li, H. (2002). When does trust matter ? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing* , 66, pp. 61-81.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis* , 7 (2-Eté), pp. 33-46.

Babbie, E. (1992). *The Practice of Social Research*, 6^e éd., Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Compagny. In Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2008), *Méthodologie de la recherche, Réussir mon mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. Puf.

Barnett, T., & Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and convenantal relationships. *Journal of Business Ethics* , 36 (3), pp. 65-78.

Barry, M. (2009). Addressing the determinants of positive mental health : concepts, evidence and practice. *International Journal of Mental Health Promotion* , 11, pp. 4-17.

Beaupré, D., Cloutier, J., & Gendron, C. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* , 14 (33), pp. 77-140.

Belghiti-Mahut, S. H., Hearn, J., Hrzeniak, M. S., & Puchert, R. (2012). Study on the role of men in gender equality : European insights. Brussels.

Bell, G. G., Oppenheimer, R. J., & Bastien, A. (2002). Trust deterioration in an international buyer-seller relationship. *Journal of Business Ethics* , 36, pp. 65-78.

Berg, B. (2003). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, (éd. 5ème édition). Allyn & Bacon.

Bergeron, J. L. (1982). La qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on exactement ? *Revue du commerce*, 84(1), p. 55-56
Barnabé, C. (1993). La qualité de vie au travail et l'efficacité des enseignants ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 19, p.345-355.

Berkman, P. L. (1971). Life Stress and Psychological Well-being: A replication of Langner's Analysis in the Midtown Manhattan Study. *Journal of Health and Social Behavior* , 12 (1), pp. 35-45.

Berkman, P. L. (1971). Measurment of mental health in a general population survey. *Journal of epidemiology* , 94, pp. 105-111.

Berry, J. W., & Sam, D. (1997). Acculturation and adaptation. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, 3, Social behavior and applications (pp. 291–326). Boston: Allyn and Bacon.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EMPBET). *Revue de gestion des ressources humaines* , 87, pp. 23-41.

Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie : validation canadienne-française du "Satisfaction with Life Scale. *Canadian Journal of Behavioural Science* , 21, pp. 210-223.

Borman, W., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance : The meaning for personnel selection research. *Human Performance* , 10 (2), pp. 99-109.

Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Les Editions d'Organisation.

Bowling, A. (1991). Measuring Health, A Review of Quality of Life Measurement Scales. (O. U. Press, Éd.) Milton Keynes.

Boyle, M. V. (2005). "You wait until get home" : emotional regions, emotional process work, and the role of onstage and offstage support. In : C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. Ashkanasy (Eds), *Emotions in organizational behavior*, pp. 45-65, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Bradburn, N. (1969). The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine.

Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative ? *Journal of Personality and Social Psychology* , 36 (8), pp. 917-927.

Brief, A. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. (C. : Sage, Éd.) Thousands Oaks.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé, modèles, concepts et méthodes*. Paris: Dunod.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. & Ivers, H. (2003). L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion* , 30, pp. 79-88.

Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : un levier de changement*. Montréal: Les éditions logiques.

Byrne, B. M. (2006). *Structural Equation Modeling with EQS. Basic concepts, Applications, and Programming* (éd. 2nd édition). LEA

Cacioppo, J., & Berntson, G. (1999). The affect system : architecture and operating characteristics. *Current Directions in Psychological Science* , 8, pp. 133-137.

Cantril, H. (1965). *The Pattern of Human Concerns*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Carricabaru, D., & Henry, E. (2010). Meconnaissances de la santé au travail. *Sciences Sociales et Santé* , 28 (2), pp. 5-9.

Chamberlain, K., & Zika, S. (1992). Religiosity, meaning in life, and psychological well-being. In J. F. Schumaker (Ed.), *Religion and mental health* (pp. 138-148). New York: Oxford University Press.

Cherkaoui, W., & Montargot, N. (2014). Meta analyse de la littérature francophone sur la notion de bien-être organisationnel. Chester, Grande Bretagne.

Chini, B. (2003). Les facteurs de stress professionnels. Enquête auprès de salariés des services interentreprises. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement* , 64 (5), pp. 297-309.

Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* , 19 (2), pp. 64-73.

Cinotti, Y. (2009). Etude des dimensions de l'hospitalité perçue des maisons d'hôtes. Actes des 14^e journées en Marketing de recherche de Bourgogne,Dijon.

Cinotti, Y. (2006). Mesurer la qualité perçue d'un site web : une application de la procédure C-OAR-SE. Actes du 23^e congrès AFM, Nantes.

Cohen, S., Doyle, W. J., Turner, R., Alper, C. M., & Skoner, D. P. (2003). Sociability and susceptibility to the common cold. *American psychological society* , 14 (5), pp. 389-395.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior* , 24 (4), pp. 385-396.

Cornet, A., Laufer, J., & Belghiti-Mahut, S. (2008). *GRH et Genre : Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Edition Vuibert.

Cotton, P., & Hart, P. (2003). Occupational Wellbeing and Performance : A review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist* , 38 (2), pp. 118-127.

Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness : Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology* , 22, pp. 149-179.

Cranny, C. A. (1992). *Job Satisfaction : Advances in Research and Applications*. New York: The Free Press.

Crawford, J. R., & Henry, J. D. (2004). The positive and negative affect schedule (PANAS) : Construct validity, measurement properties and normative data in a large non-clinical sample. *British Journal of Clinical Psychology* , 43, pp. 245-265.

Creswell, J.-W. (1997). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*, . (T. Oaks, Éd.) Sage Publications.

Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. In F. Dupuich, *Santé et travail : Quels défis pour le management ?* (pp. 203-222). Paris: L'Harmattan.

Creusier, J. (2013). Le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction au travail-Implication Affective. *Thèse de doctorat* . Université de Caen Basse Normandie.

Creusier, J. (s.d.). Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication. Chester, Grande-Bretagne.

Crowne, D., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive*. New York: Wiley.

Crumbaugh, J. C., & Maholick, L. T. (1964). An experimental study in existentialism: The psychometric approach to Frankl's concept of noogenic neurosis. *Journal of Clinical Psychology* , 20, pp. 200-207.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *The psychology of optimal experience*. New York.

Dagenais-Desmarais, V. (2008). Bien-être psychologique au travail : Lumière sur la face cachée de la santé psychologique. *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* . Québec.

Dagenais-Desmarais, V. (2010). Bien-être psychologique au travail : Lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail. In V. Dagenais-Desmarais, *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* (Vol. 3, pp. 61-101). Montréal: Université de Montréal.

Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Université de Montréal.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). What is psychological well-being, really ? A grassroots approach from organizational sciences. *Journal of Happiness Studies* , pp. 1-26.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations* , 53 (2), pp. 275-294.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations* , 53 (2), pp. 275-294.

Danna, K. &. (1999). Health and well-being in the workplace : a review and synthesis of the litterature. *Journal of Management* , 25 (3), pp. 357-384.

Danna, K., & Griffin, R. -W. (1999). Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature. *Journal of Management* , 25 (3), pp. 357-384.

Davis, L.E. (1984). Workers and technology: the necessary joint basis for organizational effectiveness. *National Productivity Review*, 3, pp. 7-14.

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis : University of Minnesota Press.

De Zanet, F., & Vandenberghe, C. (2005). Nouvelles réalités organisationnelles : conséquences pour le bien-être des travailleurs. Dans M. De Nanteuil, & A. El Akremi, *La société flexible : Travail, emploi, organisation en débat* (pp. 155-177). ERES.

Deci, E., & Ryan, R. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology* , 49, pp. 14-23.

Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine de travail ? *Le travail humain* , 58 (1), pp. 1-16.

Dejours, C. (1993). Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail (éd. Nouvelle édition augmentée). Bayard.

Delobbe, N. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation. Louvain: Université catholique de Louvain et pistes de recherche.

Delobbe, N. (2010). Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge. Projet HUT/DIRECT/2010/AP/3, Louvain School of Management.

Deming, E. (2002). *Hors de la crise* (éd. 3e édition). Economica.

Detchessahar, M. (2011). Management et Santé. *Revue française en gestion* , 5 (212), pp. 65-68.

Detchessahar, M. (2011). Santé au Travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue Française de Gestion* , 214 (5), pp. 89-105.

Diamontopoulos, A. (2005). The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing : A comment. *International Journal of Research in Marketing* , 22 (1), pp. 1-9.

Diebel, K., Anderson, R., & Anderson, R. (2005). Using edit distance to analyze card sorts. *Expert Systems* , 22, pp. 129-138.

Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, R. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior* , 23, pp. 93-108.

Diener, E. D. (1994). Assessing subjective well-being : progress and opportunities. *Social Indicators Research* , 33, pp. 103-157.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin* , 95 (3), pp. 542-575.

Diener, E., & Lucas, R. (1999). Personality and subjective well-being. Dans D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz, *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 213-229). New-York: Russell Sage Foundation.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment* , 49 (1), pp. 71-75.

Diener, E., Napa-Scollon, C., Oishi, S., Dzokoto, V., & Suh, E. (2000). Positivity and the construction of life satisfaction judgments: Global happiness is not the sum of its parts. *Journal of Happiness Studies* , 1, pp. 159-176.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology* , 54, pp. 403-425.

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

Diener, E., Suh, E. L., & Smith, H. (1999). Subjective well-being : Three decades of progress. *Psychological Bulletin* , 125, pp. 276-302.

Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations au travail* (éd. 2e edition). Ste-Foy: PUL.

Douglas, S. P. (1984). Establishing equivalence in Comparative Consumer Research. In E. S. Kaynak, *Comparative Marketing Systems* (pp. 93-113). New-York: Ed. Praeger.

Dumez, H. (2010). Eléments pour épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : "quelle est votre posture épistémologique ?". *Le Libellio d'AEGIS* , 6 (4), pp. 3-16.

Dupuis, G., Martel, J-P., Voirol, C., Bibeau, L., Hebert-Bonneville, N. (2009). La qualité de vie au travail : bilan de connaissances. Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP), pp. 30-31.

Ekman, P. (1982). *Emotion in the human face* (éd. 2nd ed). New York: Cambridge University.

Elizir, D. & Shye, S. Quality of Work Life and its Relation to Quality of Life. *Applied Psychology*, 39 (3), pp.275-291.

Erikson, E. H., Paul, I. H., Heider, F., & Gardner, R. W. (1959). *Psychological issues* (Vol. 1). International Universities Press.

Evans, R. (2001). *The Human Side of School Change : Reform, Resistance, and the Real-Life Problems of Innovation*. Jossey-Bass.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing*, (éd. 3^e édition). Dunod.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing* (éd. 4^e édition). Dunod.

Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes de gestion prometteuses. *Gestion* , 23 (3), pp. 102-113.

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *Actes de la Conférence AIMS*.

Feaster, S. R., Gordo, R. K., Clark, C. C., & Maxwell, D. M. *Unprocessed Whole Blood Cholinesterase Levels: WRAIR Protocol Development and Validation*. (B. Review, Éd.) Hunt Valley, MD: USAMRMC.

Fincher, S., & Tenenber, J. (2005). Making sens of card sorting data. *Expert Systems* , 22, pp. 89-93.

Fischer, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews* , 12, pp. 384-412.

Forest, J. (2005). Vérification de l'effet de la passion et la satisfaction des besoins de base sur la performance, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité subjective au travail. Montréal, Québec, Canada: Université de Montréal.

Foucher, R. (1980). Concept et Mesure de la Satisfaction au Travail des Bsoins Reliés au Travail : Applications aux Enseignants du Niveau Collégial Québécois. Secteur Francophone. Thèse de doctorat en psychologie Inédit.

Foucher, R. (2003). Développer une vision intégrant performance et santé psychologique. Dans L. Brunet, R. Foucher, & A. Savoie, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 3-53). Montréal: Editions Nouvelles.

Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Elaboration de l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP) en langue française : une démarche exploratoire. *Revue canadienne des sciences du comportement* , 34 (3), pp. 210-215.

Gable, S.-L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology ? *Review of General Psychology* , 9 (2), pp. 113-110.

Gaudreau, P., Sanchez, X., & Blondin, J. P. (2006). Positive and negative affect in a performance-related setting : Testing the factorial validity of the PANAS accross two samples of French-Canadian participants. *European Journal of Psychological Assessment* , 22, pp. 240-249.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education.

Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research* , 25, pp. 186-192.

Giannelloni, J.-L., & Vernet, E. (2001). *Etudes de marché*. Paris: Librairie Vuibert.

Gilbert, M., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée* , 61 (4), pp. 195-203.

Glaser, B. e. (1967). The discovery of grounded theoryj: Strategies of qualitative research. London: Wiedenfeld and Nicholson.

Gollac, M., & d'experts, C. (2010). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.

Goode, D. A. (1989). *Quality of life and quality of work life*. . (P. H. Brookes, Éd.) Baltimore: W. E. Kiernan & R. L. Schalock.

Group, I. W. (2005). Personal Wellbeing Index : Version 3. Dans K. Page, *Subjective Wellbeing in the Workplace*. Deakin University.

Hair, J., Black, W., Babin, B. A., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Uppersaddle River: NJ : Pearson Prentice Hall.

Halpin,A.W (1966). The organizational climate of schols. In Halpin, A. W. Theory and research in administration. NewYork : The Macmilan Company,196,p.131-249.

Hannah, S. (2005). "Sorting Out Card Sorting : Comparing Methods for Information Architects, usability Specialists, and Other Practionners", Applied Information Management Program Capstone Report. University of Oregon: Eugene, OR.

Hart, P. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experience, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology* , 84, pp. 564-584.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes : A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* , 87 (2), pp. 268-279.

Hatzfeld, N. (2004). L'intensification du travail en déba. Ethnographie et histoire aux de Peugeot-Sochaux. *Sociologie du travail* , 46, pp. 291-307.

Helme-Guizon, A., & Gavard-Perret, M. (2006). L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing* , 36, pp. 75-90.

Hermel, L. (1995). *La recherche en marketing*. (Economica, Éd.) Gestion Poche.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation at work*. New York: John Wiley & Sons.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* , 38, pp. 635-672.

Iacobucci, D., Barnes, J., Cote, J., Cudeck, R., & Malthouse, E. e. (2001). Factor Analysis. *Journal of Consumer Psychology* , 10 (1 / 2), pp. 75-82.

Igalens, J. R. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.

Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books.

Jarvenpaa, S., Knoll, K., & Leidner, D. (1998). Is anybody out there ? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems* , 14 (4), pp. 29-64.

Judge, T. A., & Thorensen, C. J. (2001). The job satisfaction-job performance relationship : a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin* , 127, pp. 376-407.

- Julien, G. (1991). La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique. *Relations industrielles*, 46 (3), pp. 584-615.
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. Dans D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz, *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 3-27). New-York: Russell Sage Foundation.
- Kahneman, D. (1999). *Objective happiness*. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 3-25).
- Kahneman, D., Diener, E. S., & Schwartz, N. (1999). *Well-being : The foundations of hedonic psychology*. New-York: Russell Sage Foundation.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 341-349.
- Kashdan, T. -B., Biwas-Diener, R., & King, L. -A. (2008). Reconsidering happiness : the costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology : Delicated to furthering research and promoting good practice*, 3 (4), pp. 219-233.
- Keyes, C. (2003). Complete mental health : An agenda for the 21st century. In C. Keyes, *Flourishing : Positive psychology and the life well-lived* (pp. 293-312). Washington: American Psychological Association.
- Keyes, C. L. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 61 (2), pp. 121-140.
- Keyes, C. L., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. Dans S. J. Lopez, & C. R. Snyder, *Positive psychological assessment : A handbook of models and measures* (pp. 411-426). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. (2002). Optimizing Well-being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), pp. 1007-1022.

Keyes, C. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complet State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* , 73 (3), pp. 539-548.

Keyes, C. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist* , 62 (2), pp. 95-108.

Keyes, C. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide : An introduction. *Social Indicators Research* , 77 (1), pp. 1-10.

Keyes, C. (2002). The mental health continuum : From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior* , 43, pp. 207-222.

Kiernan, W.E. & Knutson, K. (1990). 'Quality of work life. In Schalock, R.L. & Begab, M.J. (Eds), *Quality of Life: Perspectives and Issue*. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

Kiziah, J.-E. (2003). Job Satisfaction vs Work Fulfillment : Exploring Positive Experience at work. *Dissertation Abstracts International* , 64 (61), pp. 52-61.

Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *Journal of Psychology* , 128, pp. 683-691.

Kraut, R. (1979). Two Conceptions of Happiness. *The Philosophical Review* , 88 (2), pp. 167-197.

Labruffe, A. (2010). *Mieux vivre au travail !* AFNOR.

Lachman, M., & Weaver, S. (1997). The Midlife Development Inventory (MIDI) Personality Scales : Scale construction and scoring.

Lahiri, D.K. and Srivastava, S. (1967). Determinants of satisfaction in middle management personnel. *Journal of applied Psychology* , 51 (3), pp. 254-265

Lambin, J.-J. (1990). *Recherche en marketing*. Paris, Paris: Mc-Graw Hill.

Landier, H., & Labbé, D. (2005). *Le management du risque social*. Editions d'Organisations.

Larouche, V. & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. *Relations industrielles*, 27 (4), pp. 567-602.

Lavoie, J. (1997, Avril). La relation entre les construits cognitifs et affectifs et les composantes objectives et subjectives de la qualité de vie. *Thèse présentée à la Faculté des Sciences Sociales en vue de l'obtention de la maîtrise en arts en psychologie*. Université de Moncton.

Lawler, E. E. (1975). « Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it ». In *The quality of working life*, sous la dir. de L. E. Davis et A. B. Cherns, vol. 1, pp. 123-133. New York: Free Press, New York.

Lawler, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage : Creating the High-involvement Organization*. San Francisco: CA : Jossey-Bass.

Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., et al. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, pp. 61-73.

Lecomte, J. (2009). *Introduction à la psychologie positive*. Dunod.

Lecomte, J. (2013). *Les 30 notions de la psychologie*. (Dunod, Éd.) Paris.

Linley, P., Maltby, J., Wood, A. M., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness : The higher order factor structure of subjective and psychological wellbeing measures. *Personality and Individual Differences*, 47 (8), pp. 878-884.

Lodhal, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49 (1), pp. 24-33.

Locke, E. (1976). *The nature and causes of Job Satisfaction*. Handbook Industrial and Organizational Psychology, Rand-McNally.

Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1978). Values as second-order needs in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12, pp. 12-19.

Loscocco, K., & Roschelle, A. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 182-225.

Lutterbie, S., & Pryce-Jones, J. (2013). Measuring happiness at work. *Assessment & Development Matters*, 5 (2), pp. 13-16.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect : Does Happiness Lead to Success. *Psychological Bulletin*, 131 (6), pp. 803-855.

Maddux, J. E. (2002). Stopping the "Madness" : Positive psychology and the deconstruction of the illness ideology and the DSM. Dans C. R. Snyder, & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (pp. 13-25). New-York: Oxford University Press.

Maric, D. (1977). L'aménagement du temps de travail – le facteur temps dans le concept des conditions de travail. Genève, Bureau international du travail, p.67. In Larouche, V. et Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles*. Vol. 38, n°3, pp. 568-597.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). People and Profits ? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance. Mahwah: NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being* (éd. 2nd édition). New York: D. Van Nostrand Company.

Massé, R., Poulin, C. D., & Battaglini, A. (1998). The Structure of mental health : higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, pp. 475-504.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J. B., & Battaglini, A. (1998). Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : l'EMMBEP. *Revue canadienne de santé publique*, 89 (5), pp. 352-357.

Massoudi, K. (2009). Le stress professionnel : Une analyse des vulnérabilités individuelles et des facteurs de risques environnementaux. Peter Lang.

Maurer, D., & Warfel, T. (2004). *Card sorting : a definite guide*. Consulté le Juin 2014, sur Boxes and Arrows: http://www.boxesandarrows.com/view/card_sorting_a_definitive_guide

McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning : On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology* , 74 (2), pp. 494-512.

McMahan, E. A., & Estes, D. (2011). Measuring lay conceptions of well-being : The beliefs about well-being scale. *Journal of Happiness Studies* , 12, pp. 267-287.

McMahon, D. M (2006). *Happiness : A History*. New York: Grove Press.

Meeberg, G. A. (1993). Quality of life : a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 18, pp. 32-38.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 61, pp. 20-52.

Meyer, J., & Maltin, E. (2010). Employee and well-being: A critical review, theoretical-framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior* , pp. 323-337.

Miles, M. H. (2003). *Analyse des données qualitatives* (éd. 2ème édition). De Boeck.

Morin, E. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. Dans T. Pauchant, *La quête de sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature* (pp. 259-287). Québec, Amérique: Presses HEC.

Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (2004). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin.

Morin, E. (2001). Une approche humaniste dans les organisations. *Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail* . (O. p. CHUQ, Éd.) Québec.

Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization : the psychology of commitment absenteeism and turnover*. New-York: Academic Press.

Mudrack, P. E., Mason, E. S., & Stepanski, K. M. (1999). Equity sensitivity and business ethics. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 72, pp. 539-560.

Nadler, D. A. and Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30.

Nasse, P. & Legeron, P (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Paris.

Nguyen, N., & Hmida, S. (2004). Le renforcement e la réputation de l'entreprise. *Gestion* , 29, pp. 10-18.

Nielsen, J. (2004). *Card Sorting : How Many Users to Test*". Consulté le Juin 2014, sur useit.com: <http://www.useit.com/alertbox/20040719.html>

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (éd. 2nd edition). (McGraw-Hill, Éd.) New-York.

Omodei, M. M., & Wearing, A. J. (1990). Need satisfaction and involvement in personal projects : Toward an integrative model of subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* , 4, pp. 762-769.

Organisation Mondiale de la Santé. (1948, Avril 7). Préambule à la Constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé te. New York.

Page, K. (2005). Subjective Well-being in the Workplace Submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of Bachelor of Arts Faculty of Health and Behavioural Sciences. Deakin University.

Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-being : A New Model. *Social Indicators Research* , 90, pp. 441-458.

Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue européenne de psychologie appliquée* , 56, pp. 139-149.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Huhff, J. W., & Altmann, R. A. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes : a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior* , 24, pp. 389-416.

Peluchette, J. (1993). Subjective Career Success: The Influence of Individual Difference, Family and Organizational Variables. *Journal of Vocational Behavior* , 43 (2), pp. 198-208.

Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines*. Paris, 75015: Vuibert.

Peretti, J.-M. (2015, Janvier). L'état des recherches sur le bien-être organisationnel. *Ressources Humaines & Management* , 1 (56), pp. p. 44-45.

Peretti, J.-M. (2013). *Ressources Humaines* (éd. 14e édition). Paris: Vuibert.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Pickering, M. (2011). Le positivisme philosophique : Auguste Comte. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* , 67.

Plane, J.-M. (2012). *Théorie et management des organisations*, 3^{ème} édition. DUNOD

Point, S., & Voynet-Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing* , 21 (4), pp. 61-78.

Portella, A. (2010). Repenser le bien-être au travail. Vocatis.

Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, A. P. (1997). Montréal: Gaëtan Morin.

Pras, B, Evrard, Y. & Roux, E (2003). *Market : Etudes et recherches en marketing*, 3ème édition. Dunod.

Provencher, H., & Keyes, C. (2010, Septembre). Une conception élargie du rétablissement. *L'information psychiatrique* , 86 (7), pp. 579-589.

Radloff, L. (1977). The CES-D Scale: A self-Report Depression Scale for Research in the General Population. *Applied Psychological Measurement* , 1 (3), pp. 385-401.

Randon, S. (2012). *Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 200.2010*. Consulté le Septembre 2013, sur <https://hal.archives-ouvertes.fr:https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document>

Riggio, R. E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (éd. 5 th ed.). Upper Saddle River: NJ : Prentice-Hall.

Roberston, J. (2001). *Information Design Using Card Sorting*. Consulté le Juin 2014, sur <http://www.steptwo.com.au/papers/cardsorting/pdf/cardsorting.pdf>

Robert, N. (2007). Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle. *267 (1-33)* . INRS.

Robert, N. (2007). Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle. *INRS* , 267, pp. 1-33.

Romelaer, P. (2005). *L'entretien de recherche*. In Wacheux, Frédéric; Roussel, Patrice. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles. 2005. pages 101-137.

Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing* , 19 (4), pp. 305-335.

Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Ed. Economica.

Roussel, P. W. (2005). Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. De Boek.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & EL AKREMI, A. (2002). *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris: Economica.

Roy, F. (1989). Elaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail. Montréal: Université de Montréal.

Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality* , 65, pp. 529-565.

Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology* , 52, pp. 141-166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* , 57, pp. 1069-1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* , 69 (4), pp. 719-727.

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry* , 9, pp. 1-28.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it ? Exporations of meaning of psychological well-being. *Journal of Personnalility and Social Psychology* , 69 (4), pp. 719-727.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* , 43 (4), pp. 395-407.

Sauter, S. L., & Hurell, J. J. (1999). Occupational health psychology : Origins, content, and direction. *Professional Psychology : Research and Practice* , 30, pp. 117-122.

Seashore, S. E. (1975). Defining and measuring the quality of working life. In Davis L.E. and Cherns, A.B. (Eds.), *the quality of working life, the free press* (pp. 105-18). New York: NY.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). UWES, Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Sheppard, H.L. (1975). « Some indicators of quality of working life: A simplified approach to measurement ». sous la dir. de L. E. Davis et A. B. Cherns, pp. 119-122. New York : Free Press.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology : An introduction. *American Psychologist* , 55 (1), pp. 5-14.

Seligman, M. E., Steen, T. A., & Park, N. &. (2005). Positive Psychology Progress : Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist* , 60 (5), pp. 410-421.

Shankland, R., & Martin-Krumm. (2012). Evaluer le fonctionnement optimal : échelles de psychologie positive validées en langue française. *Pratiques psychologiques*, 18, pp. 171-187.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology* , 76 (3), pp. 482-497.

Sirota, D. M. (2005). *The Enthusiastic Employee*. Upper Saddle River, NJ : Wharton School Publishing.

Smith, P., & Chaffey, J. (2005). *Marketing*. Dunod.

Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior* (éd. 5th ed). New York: John Wiley.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction : Applications, assessment, causes and consequences. Thousands Oaks : Sage.

Spencer, D. (2009). *Card Sorting : Designing Usable Categories*. Consulté le Juin 2014, sur Rosenfeld Media: <http://rosenfeldmedia.com/books/cardsorting/>

Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy / productive worker. *California Management Review* , 28 (4), pp. 40-53.

Staw, B. M., & Sutton, R. I. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science* , 5, pp. 51-71.

Steger, M., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology* , 53, pp. 80-93.

Stewart, D. W. (1981). The application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. *Journal of Marketing Research* , 18 (1), pp. 51-62.

Stones, M. J., & Kozma, A. (1980). Issues relating to the usage and conceptualization of mental health constructs employed by gerontologists. *International Journal of Aging and Human Development* , 11, pp. 269-281.

Tartar, R. E., Erb, S., Biller, P. A., Switala, J., & Van Thiel, D. H. (1988). The quality of life following liver transplantation : a preliminary report. *Gastroenterology Clinics of North American* , 17 (1), pp. 207-217.

Team, M. I. (1987). *The Meaning of Working*. Academic Press.

Thiétart, R.-A., & coll., e. (2003). *Méthodes de recherche en management* (éd. 2e édition). Paris: Dunod.

Tremblay, M., & Gay, P. S. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. Consulté le 07 2014, sur <http://perso.wanadoo.fr/etics/cours/%20staps/grh/theorie.pdf>.

Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien-être de tous. *Gestion* , 30, pp. 37-49.

Upchurch, R. S. (1998). A conceptual foundation for ethical decision making : A stakeholder perspective in lodging industry (U.S.A). *Journal of Business Ethics* , 17 (12), pp. 1349-1361.

Upchurch, R. S., & Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics* , 15, pp. 1083-1093.

Vallerand, R. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Revue Canadienne de Psychologie* , 30, pp. 662-680.

Valléry, G., & Leduc, S. (2014). *Les risques psychosociaux* (éd. 2e édition). Paris: Presses Universitaires de France (Que sais-je ?).

Van Der Maren, J.-M. (2004). *Méthodes de recherche pour l'éducation. Méthodes en sciences humaines* (éd. 2e édition). De Boeck.

Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's scales of psychological well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and Individual Differences* , 36, pp. 629-643.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology* , 81 (5), pp. 525-531.

Vandenberg, R., Kyoung-Ok Park, D. D., Wilson, M., & Griffin-Blake, C. (2002). The Healthy work organization model: expanding the view of individual health and well-being in the workplace. *Historical and Curren Perspectives on Stress and Health* , 2, pp. 57-115.

VandenBos, G. R. (2007). *APA Dictionary of Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Veit, C., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* , 51, pp. 730-742.

Voyer, P. B. (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec* , 26 (1), pp. 274-296.

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational psychology* , 63, pp. 193-210.

Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness : Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology* , 64, pp. 678-691.

Watson, D. C. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* , 54 (6), pp. 1063-1070.

Watson, D. T. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin* , 98 (2), pp. 219-235.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin* , 98 (2), pp. 219-235.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* , 54 (6), pp. 1063-1070.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquise, L. H. (1967). Minnesota studies in vocational rehabilitation, manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Vocational Psychology Research* , 22, pp. 1-119.

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. . Minneapolis: University of Minnesota, Vocational Psychology Research.

Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory : a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior* , 18, pp. 1-74.

White, N. (2006). *A brief history of happiness*. Oxford: UK : Blackwell publishing.

Whiting, J. W. (1968). Methods and Problems in Cross-Cultural Research. Dans G. A. Lindzey, *The Handbook of Social Psychology* (éd. 2nd ed., Vol. 2, pp. 693-728). Massachusset, USA: Addison-Wesley, Reading.

Wills, T., Labelle, C., & Guérin, G. T. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion* , 23 (2), pp. 30-39.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vadenberg, R., & Richardson, H. A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being : Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 77, pp. 565-588.

Wright, T. A. (1997). Well-being, satisfaction and job performance : Another look at the happy-productive worker thesis. *Academy of Management Proceedings* , pp. 364-368.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1993). Mental health and work performance : Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 66, pp. 277-284.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2003). The role of employee coping and performance in voluntary employee withdrawal : A research refinement and elaboration. *Journal of Management* , 19, pp. 147-161.

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* , 12 (2), pp. 93-104.

Zimmerman, D., & Akerelrea, C. (2002). A group card sorting methodology for developing informational web sites. *Proceedings of the 2002 IEEE Professionnal Communications Conference* (pp. 437-445). Washington: IEEE Comuter Society.

Annexes

Annexe 1 : Le guide d'entretien

Date : / /

N° :

Bonjour,

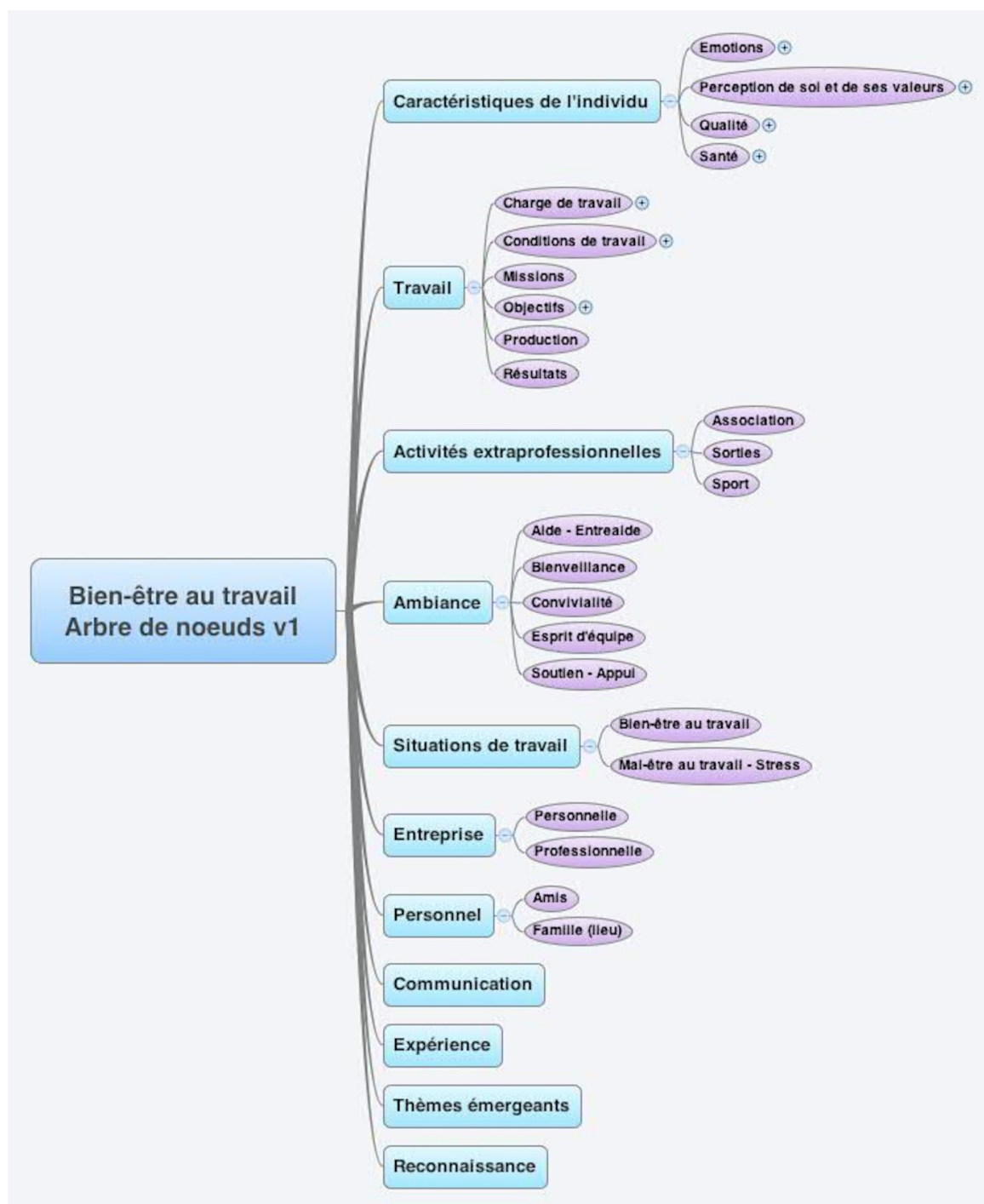
Je suis Jamila Abaidi et je suis actuellement en troisième année de thèse. Mon sujet de thèse porte sur la mesure du bien-être au travail. C'est dans ce cadre que je vous sollicite aujourd'hui pour relever votre perception du bien-être au travail. Bien évidemment, votre participation ainsi que les résultats seront anonymes.

Afin de répondre aux exigences liées à cette méthodologie d'entretien, me permettez-vous d'enregistrer notre interview en vue d'une retranscription de celui-ci ?

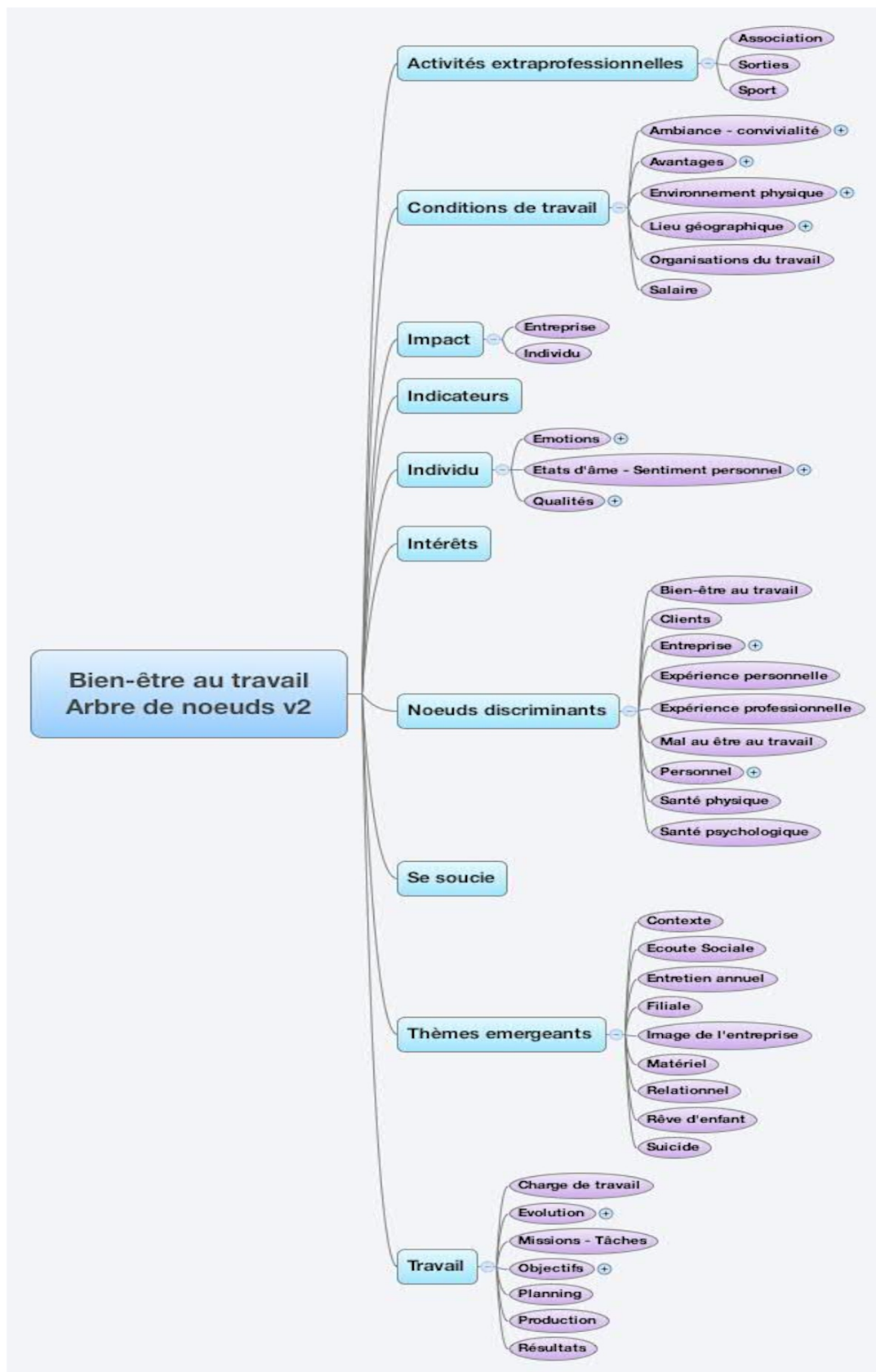
1. Comment s'est réalisée l'organisation du rendez-vous ?
2. Avez-vous eu des retours sur l'accueil de ce projet ?
3. Depuis quand travaillez-vous ici ?
4. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans cette entreprise ?
5. Quel est votre poste ? Comment ça se passe ? (l'ambiance, les relations avec vos collègues)
6. Avez-vous déjà entendu parler de « bien-être au travail » ?
 - a. Si oui, quand et comment ?
7. Quand pensez-vous ?
8. Pensez-vous que les entreprises devraient s'y intéresser ?
 - a. Si oui, pourquoi ?
 - b. Si non, pourquoi ?
9. Qu'évoque pour vous le bien-être au travail ?
10. Pouvez-vous me décrire une situation de bien-être au travail que vous avez déjà vécu ?
 - a. A défaut, un exemple de situation de bien-être au travail ? pourquoi avez-vous choisi cet exemple ?
11. Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ?
12. Quel impact a eu sur vous cette situation ?
 - a. Quel impact pourrait avoir sur vous cette situation ?
13. Maintenant, pouvez-vous me décrire une situation de mal-être au travail que vous avez déjà vécu ?
 - a. A défaut, un exemple de situation de mal-être au travail ? pourquoi avez-vous choisi cet exemple ?
14. Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ?
15. Quel impact a eu sur vous cette situation ?
 - a. Quel impact pourrait avoir sur vous cette situation ?
16. Pensez-vous que dans votre entreprise on se soucie de votre bien-être ?
 - a. Si oui, comment ?
 - b. Si non, pourquoi ?
17. Selon vous, quel serait l'intérêt de l'entreprise à promouvoir le bien-être au travail ?
18. Quels sont, selon vous, les éléments qui peuvent permettre à une entreprise de se rendre compte de l'état de bien-être de ses collaborateurs ?
19. Selon vous, quels sont aspects du bien-être au travail qui ne sont pas du tout ou pas suffisamment pris en considération par les entreprises ? (culture, trajet entreprise, etc.)
20. Y a-t-il un sujet ou un aspect le bien-être au travail, que nous n'avons pas abordé et que vous pensez être essentiel ?
21. Avez-vous quelques choses à ajouter ?

Merci de votre participation.

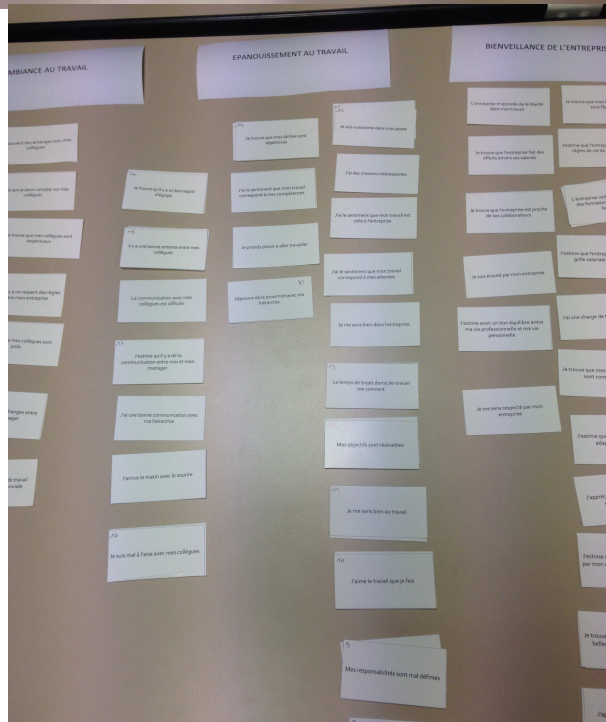
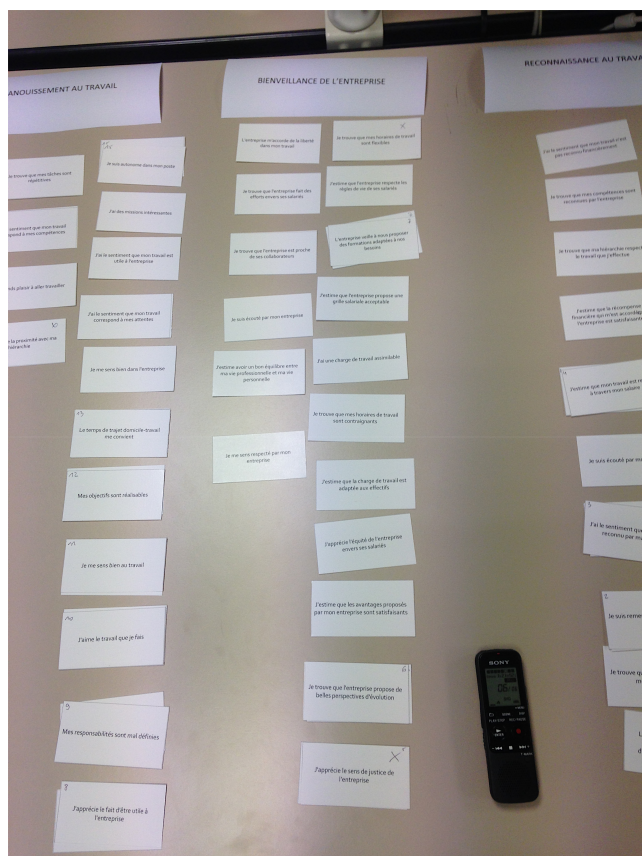
Annexe 2 : Arbre de nœuds (version 1)



Annexe 3 : Arbre de nœuds (version finale)



Annexe 4 : Le tri de cartes fermé



Annexe 5 : Version de l'échelle de mesure du BET pour le pré-test

DIMENSIONS	ITEMS
Caractéristiques du poste	<i>Je trouve que mes missions sont claires</i> <i>Je trouve que mes tâches sont diversifiées</i> <i>Je trouve que mes tâches sont intéressantes</i> <i>Mes objectifs sont clairs</i> <i>Mes responsabilités sont bien définies</i> <i>J'ai des missions intéressantes</i> <i>Mes objectifs sont réalisables</i>
Environnement de travail	<i>J'estime que l'organisation de l'entreprise est claire</i> <i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes</i> <i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i> <i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i> <i>J'estime que l'entreprise est bien organisée</i> <i>Je trouve que mon environnement de travail agréable</i> <i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable</i>
Ambiance de travail	<i>Je trouve que l'ambiance de travail dans l'entreprise est conviviale</i> <i>Je trouve que mes collègues sont respectueux</i> <i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i> <i>Je sais que je peux compter sur mes collègues</i> <i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i> <i>Il y a une bonne entente entre mes collègues</i>
Reconnaissance au travail	<i>Je trouve que mon N+1 valorise mes compétences</i> <i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i> <i>J'estime que mon travail est reconnu à travers mon salaire</i> <i>Mes compétences sont reconnues par mon N+1</i> <i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i> <i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i> <i>J'ai le sentiment que mon travail est reconnu financièrement</i>
Bienveillance de l'entreprise	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i> <i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i> <i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i> <i>Je trouve que l'entreprise propose de belles perspectives d'évolution</i> <i>J'apprécie les opportunités de carrière offertes par l'entreprise</i> <i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i> <i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>
Épanouissement au travail	<i>J'apprécie le fait d'être utile à l'entreprise</i> <i>Je prends plaisir à aller travailler</i> <i>Je me sens bien au travail</i> <i>J'estime avoir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle</i> <i>J'aime le travail que je fais</i> <i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>

Annexe 6 : Version finale de l'échelle de mesure du BET

DIMENSIONS	ITEMS
CARAC_P	
CARAC_P1	<i>Je trouve que mes missions sont claires</i>
CARAC_P4	<i>Mes objectifs sont clairs</i>
CARAC_P5	<i>Mes responsabilités sont bien définies</i>
ENV_W	
ENV_W2	<i>J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (locaux, mobiliers, bureaux)</i>
ENV_W3	<i>Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats</i>
ENV_W4	<i>J'estime que je dispose de bons outils de travail</i>
ENV_W7	<i>Je trouve que mon environnement de travail est confortable (température, bruit, luminosité, ergonomie du poste)</i>
AMB_W	
AMB_W2	<i>Je trouve que mes collègues de service sont respectueux</i>
AMB_W3	<i>Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe</i>
AMB_W4	<i>Je sais que je peux compter sur mes collègues de service</i>
AMB_W5	<i>J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues</i>
AMB_W6	<i>Il y a une bonne entente entre mes collègues de service</i>
RECO_W	
RECO_W1	<i>Je trouve que ma/mon N+1 (mon supérieur hiérarchique direct) valorise mes compétences</i>
RECO_W2	<i>Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus</i>
RECO_W4	<i>Mes compétences sont reconnues par ma/mon N+1</i>
RECO_W5	<i>Je suis remercié(e) lorsque je fais du bon travail</i>
RECO_W6	<i>Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise</i>
BIENV_E	
BIENV_E1	<i>J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés</i>
BIENV_E2	<i>J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés</i>
BIENV_E3	<i>Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés</i>
BIENV_E6	<i>Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs</i>
BIENV_E7	<i>Je me sens respecté(e) par mon entreprise</i>
EPAN_W	
EPAN_W2	<i>Je prends plaisir à aller travailler</i>
EPAN_W3	<i>Je me sens bien au travail</i>
EPAN_W5	<i>J'aime le travail que je fais</i>
EPAN_W6	<i>J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes</i>