



Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT

De la théorie à la pratique

Préface par Jérémy Lamri

Préface par Jérémie Lamri	3
Les déterminants de la QVT	10
1. Pour bien commencer, qu'est-ce que la QVT ?	
2. Quelles sont les différentes sources de la QVT ?	
3. La place des facteurs individuels dans les démarches QVT	
L'accompagnement individuel des salariés : restaurer le sentiment d'efficacité pour renforcer le bien-être	18
1. Un renouveau de l'accompagnement professionnel	
2. L'auto-efficacité : une protection face au stress et au mal-être professionnels	
3. Notre étude	
4. Les résultats de notre étude	
L'accompagnement individuel par l'organisation : implication et respect des besoins fondamentaux	25
1. Impliquer les salariés dans les processus de décision	
2. Subvenir aux besoins psychologiques individuels des salariés	
3. Notre étude	
4. Les résultats de notre étude	
Rendre chaque salarié acteur de sa propre QVT : quelles actions concrètes ?	35
1. Notre étude	
2. Les résultats de notre étude	
3. Aller plus loin dans votre démarche QVT...	
Conclusion	48
Les acteurs de l'étude	53
1. Moodwork	
2. Le Lab RH	
3. emlyon business school	
4. Dr. Nolwenn Anier	
Références bibliographiques	57

Préface

Le sujet de la Qualité de Vie au Travail, ou QVT, est relativement récent en France. Il y a 10 ans encore, on évoquait avant tout les risques psychosociaux. En 2013, la signature de l'accord national interprofessionnel sur la QVT a permis d'ancrer le concept dans la réalité du monde du travail français. D'une démarche visant à réduire les risques, nous sommes passés à une ambition de réorganiser le travail en prenant en compte les attentes des collaborateurs. En faisant une rapide recherche sur Internet, on peut vite se rendre compte que la QVT est un sujet récent, et qui a encore du mal à trouver un langage commun à tous. Ces cinq dernières années ont été, en quelque sorte, le Far West de la QVT dans notre pays.

Lorsque j'ai fondé Le Lab RH, en 2015, les startups de la QVT pouvaient se compter sur les doigts d'une seule main. À l'époque, très peu de DRH auraient été prêts à investir du temps et de l'argent sur ce sujet. Puis en quelques années, le sujet s'est mis à occuper de plus en plus l'espace médiatique.

Aujourd'hui, plus d'une centaine de startups évoluent autour de cette thématique. Avec une nuance pour certaines. En effet, le sujet de la QVT s'est pendant un temps mélangé avec celui du bonheur au travail. D'un seul coup, l'entreprise semblait devenue responsable du bonheur de ses collaborateurs. Je vais réaffirmer ici ce que je martelais déjà alors, mais l'entreprise ne peut pas être responsable de notre bonheur, pour la simple et bonne raison que le bonheur est subjectif, et qu'il ne se résume pas à sa vie professionnelle.

Lorsque l'on me demande comment je peux résumer l'impact d'une démarche QVT, je me contente de dire qu'elle est réussie si elle permet aux collaborateurs d'avoir confiance dans le présent et dans l'avenir. Cette confiance peut être un simple optimisme, comme dans le cas du collaborateur donnant son maximum chaque jour dans une startup sans visibilité. Mais cette confiance peut également être une conviction profonde et étayée par des garanties et actions tangibles. Dans les deux cas, il s'agit d'abord d'apporter la sécurité psychologique, nécessaire pour mettre son énergie sur autre chose que sa propre protection. Et c'est là que se trouve la clé de voûte, qui vaut au sujet bien des détracteurs par ailleurs.

Pour une organisation, mener une démarche QVT est avant tout un investissement dans le temps, visant à fidéliser autant qu'à optimiser la productivité. Lorsque la sécurité psychologique d'un collaborateur est suffisamment développée, on peut alors approcher des conditions optimales de productivité, que ce soit individuellement ou en groupe. Lorsque l'on en parle de cette manière, on sent vite arriver un risque de diabolisation, avec des présomptions de manipulation ou autres. C'est pourquoi, au-delà du terme « QVT », il est important de bien définir les thèmes traités dans une démarche de ce type, pour en comprendre les limites et les objectifs réels.

Grâce au travail continu de nombreux professionnels, lorsque l'on parle de QVT, il est désormais possible de cadrer le sujet sans tomber dans des ornières philosophiques ou démagogiques.

J'aime structurer ce volet de la GRH en utilisant la matrice proposée par le Groupe SOS, qui a eu le mérite de rationaliser la QVT avant beaucoup d'autres acteurs.

Leur démarche se structure ainsi en 12 sujets bien circonscrits :

1. Accompagner les parcours professionnels.
2. Sécuriser les parcours et prévenir les ruptures.
3. Soutenir les individus et les collectifs.
4. Développer le dialogue social.
5. Favoriser l'expression et l'accès à l'information.
6. Favoriser l'équité et l'égalité professionnelle.
7. Accompagner les changements.
8. Favoriser l'équilibre vie au travail / vie privée.
9. Mettre en pratique les chantiers de prévention.
10. Prévenir les risques professionnels et les accidents du travail.
11. Prévenir la pénibilité et l'usure.
12. Prévenir les risques psychosociaux.

Bien loin des happiness managers et autres démarches récentes visant à promouvoir le confort et le plaisir au travail, le sujet de la QVT repose avant tout sur l'établissement de la confiance dans le présent et dans l'avenir. Et pour bâtir une telle confiance, il devient alors nécessaire de travailler avant tout sur les leviers qui renforcent la confiance en soi, la confiance dans l'autre, et la confiance dans l'organisation. Il s'agit donc de faire évoluer et de soutenir, d'assurer le dialogue et la cohésion, d'accompagner les transformations, et de prévenir et promouvoir la santé au travail. Voici des thèmes concrets et créateurs de valeur pour les individus et les collectifs.

La QVT, ce n'est pas maximiser le temps que le collaborateur passe au bureau en trouvant toutes les astuces pour y parvenir. Ces démarches, visant généralement à maximiser la productivité, sont de plus en plus pointées du doigt, tant pour les risques de burn-out qu'elles présentent, que pour leur efficacité réelle sur l'engagement des collaborateurs. Sincèrement, j'ai l'impression de relire *Hansel et Gretel* quand je vois passer de telles démarches. Heureusement, nous n'y sommes pas très exposés en France, contrairement aux startups de la Silicon Valley par exemple. Pour évoquer une autre dérive, la QVT n'est pas non plus la tentative désespérée de devenir le meilleur ami du collaborateur, dans le but d'avoir la note la plus élevée possible sur Glassdoor ou autres classements. C'est donc avant tout le fait de créer les conditions de la sécurité et de la confiance.

Ce que le digital change dans cette notion, c'est la manière dont la vie privée et la vie professionnelle s'entrechoquent en permanence, là où elles étaient autrefois séparées par des sas bien hermétiques. D'un côté, nous avons les réseaux sociaux. De leur fait, la vie privée n'existe plus. Il y a d'un côté l'intimité, et de l'autre la vie publique. La notion de vie privée et vie professionnelle est devenue complètement obsolète avec l'arrivée de Facebook, LinkedIn, Twitter et Instagram. Leur importance est devenue telle, qu'il est aujourd'hui suspect de ne pas avoir de présence sur l'un de ces réseaux. Au-delà des réseaux sociaux, nous avons d'un autre côté les modes de travail.

Il est possible depuis près de 20 ans de travailler en dehors des bureaux de son entreprise. Mais aujourd'hui, il est possible de travailler depuis n'importe où dans le monde, et d'avoir au moins autant d'interactions qu'au bureau. Et cela vient juste de prendre une nouvelle dimension.

En effet, s'il restera une année qui nous aura questionnés fondamentalement sur notre rapport au travail, ce sera bien cette année 2020. Contraints de travailler en isolement permanent depuis notre domicile pendant plusieurs mois, nous n'avons pas été préparés à mêler aussi intimement vie privée et vie professionnelle. Nous avons tous connu ces réunions Zoom avec les interruptions répétées pour raisons non professionnelles. Parmi ces raisons : se faire déranger par son enfant pendant une présentation, devoir aller ouvrir au livreur, ou s'absenter pour une pause technique. Vous en avez sûrement plein d'autres en tête ! Avant 2020, cela aurait été mal vu, car non professionnel. Mais depuis mars, c'est comme si le monde entier avait enfin accepté que notre vie ne s'arrête pas sous le prétexte que nous sommes en train de travailler.

Et avec cette nouvelle réalité, de nouveaux sujets, où il est déjà possible de voir émerger des cas épineux. Les maladies professionnelles liées à un mauvais environnement de travail à son domicile, les réprimandes de collaborateurs injoignables mais habitant dans des zones blanches, les burn-out liés à une surcharge mentale privée et professionnelle. Sans rappeler les licenciements pour diffamation et insultes de son employeur, faites sur son compte Facebook personnel ; les algorithmes capables de recommander le licenciement de collaborateurs basés sur leur performance mesurée ; ou encore les systèmes d'analyse des conversations écrites et téléphoniques effectuées pendant le temps de travail, afin de déterminer les éléments à teneur non professionnelle.

J'évoquais un peu plus tôt le besoin de créer un sentiment de sécurité psychologique et de confiance. En 2020 et dans les années à venir, c'est à ce niveau que je place donc les enjeux renouvelés de la QVT : dans un monde fait d'incertitudes, dans un monde où les frontières de l'entreprise s'effacent, dans un monde où la confiance peut être mesurée quantitativement ; comment l'entreprise peut-elle opérer pour mener une démarche de Qualité de Vie au Travail qui ne soit ni intrusive, ni inutile, ni illusoire ? Grâce à une démarche scientifique de qualité, Moodwork nous apporte quelques éléments connus, et d'autres, moins connus, pour structurer la réflexion et établir une réelle communication avec les collaborateurs, fondée sur les attentes mutuelles.

Et vous l'aurez compris, c'est déjà beaucoup par les temps qui courent ! Excellente lecture à vous.

Jérémy Lamri

Les déterminants de la QVT

¹Pour une revue de littérature, voir Delobbe, Tolhuysen, Berck et Wattiaux, 2009

C'est un fait : de très nombreuses études montrent que l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) est un puissant levier pour favoriser à la fois l'engagement et la satisfaction des collaborateurs, la performance d'une entreprise, mais également son image auprès des clients et des investisseurs¹. Cet objectif motive de plus en plus d'organisations à mettre en place des "politiques" ou "démarches" QVT.

La conception de ces politiques s'appuie bien souvent sur une prise en charge collective : audits, baromètres, entretiens, questionnaires... L'objectif est alors de comprendre ce qui, dans l'organisation, est facteur de bonne ou de mauvaise qualité de vie. Ces démarches constituent un point de départ essentiel pour initier des transformations organisationnelles favorisant le bien-être professionnel. Mais cela suffit-il ?

Ce document compile les résultats d'une étude scientifique, conduite au niveau national et ayant pour but de mieux connaître un aspect parfois négligé dans les démarches QVT : l'accompagnement individuel des salariés.

Pour bien commencer : qu'est-ce que la QVT ?

La Qualité de Vie au Travail est un concept qui a émergé aux États-Unis à partir des années 1960-1970, notamment avec les travaux de Davis et Taylor (1972), dans le but d'améliorer les conditions concrètes de travail et donc la productivité. En France, la notion de QVT est fréquemment définie en référence à l'Accord National Interprofessionnel (ANI, 2013), selon lequel « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ». Si un consensus semble se dessiner autour de cette définition, sa portée et ses applications semblent limitées.

C'est pourquoi il nous paraît important de souligner que d'autres définitions existent et permettent d'approfondir celle proposée par L'ANI. La QVT peut notamment être considérée comme le degré avec lequel les salariés ont la possibilité de satisfaire d'importants besoins personnels dans leur vécu de travail (Serey, 2006). Cette approche de la QVT s'appuie sur deux grands courants de la psychologie organisationnelle :

- Les travaux d'Elton Mayo (1945), selon lesquels la satisfaction et l'épanouissement des personnes au travail influencent davantage leur productivité que les conditions matérielles de production (horaires, rémunération...).
- Les travaux de Kurt Lewin (1997), qui pointent le fait que l'environnement de travail et l'entourage ont un effet déterminant sur le vécu professionnel.

En d'autres termes, les démarches d'amélioration de la QVT devraient promouvoir le respect du salarié, de ses besoins et la qualité de ses relations humaines.

²La notion de risques psychosociaux au travail désigne des risques pour la santé, créés par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques.

Cette définition permet de rapprocher la QVT de la notion de bien-être professionnel. Selon Waddell et Burton (2006), le bien-être désigne l'état subjectif d'être en bonne santé, heureux, confortable et satisfait de sa vie ou de son travail. Selon ces auteurs, améliorer le bien-être au travail implique de prendre en considération les aspects physiques, matériels, sociaux, émotionnels et les dimensions de développement et d'activité au sein de la sphère professionnelle. L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) place le développement du bien-être des salariés comme principal objectif des démarches QVT. Ainsi, selon cette institution, la prise en charge de la QVT se définit par l'étendue des sujets traités, par la volonté d'associer l'ensemble des acteurs à des projets d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et par l'ambition de concilier des objectifs de performance et de développement du bien-être des individus. Les démarches QVT se distinguent ainsi de la prise en charge des risques psychosociaux² (RPS), qui se veut moins globale.

Quelles sont les différentes sources de QVT ?

Selon Nadler et Lawler (1983), les actions de promotion de la QVT doivent s'intéresser à « l'impact du travail » sur les personnes aussi bien que sur l'organisation dont elles dépendent. Ceci implique de se pencher sur les différents facteurs, tant individuels que collectifs, qui peuvent influencer le niveau de QVT. Les auteurs précisent la nécessité de cette double intervention, individuelle et collective, afin de garantir une prise en charge globale. Cette idée rejoint les travaux de spécialistes en psychologie du travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001), selon lesquels l'accompagnement à l'amélioration de la QVT peut intervenir à deux niveaux, individuel et organisationnel.

La psychologie positive (Di Fabio, 2016 ; Seligman, 2002 ; Seligman et Csikszentmihalyi, 2000) enrichit encore ce cadre en proposant quatre types de facteurs qui doivent être pris en compte dans une organisation saine : l'individu, le groupe, l'organisation et les processus interorganisationnels (Henry, 2005). Afin de faciliter la présentation des différentes sources de QVT, nous aborderons dans un premier temps les facteurs collectifs de QVT (le groupe, l'organisation et les processus interorganisationnels), puis les facteurs individuels.

Les facteurs collectifs de QVT

Les facteurs collectifs de QVT sont reliés à l'environnement de travail dans sa globalité. Il s'agit des caractéristiques de l'équipe ou de l'organisation qui peuvent influencer le bien-être professionnel des salariés et la performance globale de l'entreprise. Selon les chercheurs en psychologie positive (voir Di Fabio, 2017 pour une revue de la littérature), les facteurs collectifs de QVT concernent trois niveaux d'action :

- Au niveau du groupe de travail, l'accent doit être mis sur le développement du sentiment d'appartenance (team building, group training...) et de la pensée créative.
- Au niveau organisationnel, il s'agit de développer et mettre en valeur une culture d'entreprise qui permette la créativité et l'innovation tout en soutenant le maintien d'un climat de travail sain.
- Au niveau interorganisationnel, l'objectif est de rendre les frontières des organisations plus fluides et d'améliorer les relations entre les organisations.

En raison de leur rôle essentiel, les facteurs collectifs de QVT sont au fondement de chaque action en faveur de la QVT. À ce titre, l'ANACT rappelle que les actions de promotion de la QVT ont avant tout pour objectif de transformer profondément les organisations afin de permettre le développement personnel de l'ensemble des salariés. Ceci étant, ce seul niveau d'action se révèle incomplet, les transformations collectives ne suffisent pas pour prendre en compte les besoins individuels des salariés, comme le recommande Serey (2006). Il s'agit donc d'envisager un autre niveau de prise en charge.

Les facteurs individuels de QVT

Au niveau individuel, des interventions visant à améliorer la santé psychologique des salariés et de l'organisation dans son ensemble devraient ainsi être introduites. L'objectif général de ces démarches est de promouvoir le bien-être de chaque salarié. Plus précisément, selon les auteurs, il est nécessaire d'enrichir les emplois, d'améliorer la motivation des employés, de leur fournir des feedbacks constructifs et d'accroître leur participation dans les prises de décision (Di Fabio, 2017 ; Henry, 2005 ; Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001).

Les démarches QVT devraient donc, selon ces recherches, comporter des phases d'analyse et d'accompagnement individuel des salariés, visant à remplir les deux objectifs suivants :

- S'adapter aux besoins individuels des salariés en améliorant leurs ressources individuelles positives (leur intelligence émotionnelle, leur assertivité, leur résilience...).
- Donner un rôle actif aux salariés dans la définition de leur expérience de travail, en favorisant leur développement personnel et leur confiance en eux.

Ce double objectif ne peut être atteint qu'à travers une démarche individualisée. En effet, chaque personne possède des besoins singuliers, liés à sa personnalité, son vécu et ses expériences professionnelles, qu'il convient de respecter.

Prises dans leur ensemble, ces recherches mettent en avant le fait qu'une démarche globale de promotion de la QVT devrait comprendre à la fois un accompagnement collectif, géré au niveau organisationnel et initié par la direction, et un accompagnement individuel de chaque salarié, adapté à sa personnalité et à ses compétences personnelles.

La place des facteurs individuels dans les démarches QVT

Si les facteurs liés au collectif et à l'organisation trouvent depuis quelques années le chemin des démarches QVT, il semble que le rôle des salariés soit moins fréquemment pris en considération.

Selon le Baromètre 2018 des facteurs de stress au travail (Pros-Consulte), seuls 25% des salariés pensent que leur employeur met en place des démarches QVT visant à accompagner l'individu. De même, moins de 50% des salariés estiment que leur employeur les connaît et les comprend suffisamment. Ces chiffres semblent refléter une réelle demande d'écoute et une non-satisfaction liée à l'accompagnement actuel de la QVT.

Il semblerait que le manque de prise en compte des facteurs individuels de QVT soit en partie lié à un manque d'information général quant à leur importance. En effet, selon le Baromètre "l'expérience collaborateur vue par les RH" (2019), seuls 11% des professionnels RH en entreprise pensent nécessaire de cibler spécifiquement certains publics et de s'adapter aux spécificités des salariés en matière de QVT. Les autres pensent qu'il faut s'adresser systématiquement et uniquement à l'ensemble des salariés. Autrement dit, l'accompagnement des salariés à l'amélioration de leur bien-être individuel ne serait pas perçu comme pertinent dans les entreprises. Ce type d'approche empêche la mise en place de démarches complètes d'amélioration de la QVT comme le recommandent les travaux de Maslach et ses collaborateurs (2001).

La présente étude se place dans la lignée des recherches menées sur l'impact des facteurs individuels sur le bien-être professionnel (Choi et Lee, 2014 ; Di Fabio et Kenny, 2019 ; Vakola, Tsaousis et Nikolaou, 2004). Elle se donne donc comme principal objectif de contribuer à asseoir l'importance de l'accompagnement individuel dans les démarches de QVT.

En considérant l'accompagnement individuel comme l'adaptation aux besoins du salarié et le développement de son rôle actif dans la sphère professionnelle, nous avons choisi d'étudier son impact sur :

- le bien-être psychologique du salarié lui-même (première partie) ;
- l'efficacité des politiques QVT au niveau de l'organisation (deuxième partie).

Dans un but plus exploratoire, cette étude a également pour objectif de proposer des pistes d'actions pour accompagner individuellement les salariés (troisième partie).

Pour répondre à ces enjeux, Moodwork, en collaboration avec emlyon business school et le Lab RH, a mis en place une étude au niveau national, impliquant :

- près de 650 participants et participantes ;
- la diffusion à grande échelle de deux questionnaires ;
- la mise en place de huit ateliers participatifs à travers toute la France ;
- un traitement statistique rigoureux des données collectées afin de dégager les grandes tendances et les résultats clés ;
- la recherche de pistes d'actions concrètes pour améliorer vos démarches et actions de promotion de la QVT.

Dans un contexte d'accroissement du stress et de l'anxiété liés au travail³, cette étude se propose d'apporter des éléments théoriques et pratiques pour mieux prendre en charge la QVT et mettre en place un accompagnement complet des salariés.

L'accompagnement individuel des salariés : restaurer le sentiment d'efficacité pour renforcer le bien-être

Un renouveau de l'accompagnement professionnel

Dans un contexte économique de compétitivité, d'augmentation des contrats précaires et de montée quasi constante du chômage, le travail constitue plus que jamais un enjeu identitaire majeur dans la vie des individus. Cette nouvelle logique de la carrière, vue comme un itinéraire à construire, implique une obligation pour le salarié de maintenir son capital de compétences dans le temps et de développer une capacité d'adaptation permanente. Pour répondre à cet enjeu, les pratiques d'accompagnement professionnel devraient avoir pour objectif de valoriser les compétences du salarié et de lui donner les moyens d'être acteur, gestionnaire de son parcours professionnel (Boutinet, 2007). Le développement du rôle actif du salarié dans son expérience professionnelle est également défini par la psychologie positive comme l'un des objectifs principaux des démarches QVT (Di Fabio, 2017).

Développer le rôle actif du salarié dans la gestion de ses difficultés et de son parcours professionnel requiert cependant de lui permettre d'améliorer certaines capacités qui vont rendre possible cette mise en action.

Dans ce cadre, les recherches en psychologie montrent le rôle clé d'une caractéristique particulière : le "sentiment d'auto-efficacité" (Bandura, 2006). Il s'agit de la perception qu'a un individu de ses compétences et de sa capacité à faire face aux difficultés. Présent dans tous les domaines de la vie, le sentiment d'auto-efficacité est très important à prendre en compte dans la sphère professionnelle. Cette confiance en sa capacité à agir semble en effet conditionner toutes les actions que peut mettre en place le salarié afin de s'adapter à un quotidien professionnel changeant et incertain.

Plus généralement, le sentiment d'auto-efficacité fait partie des caractéristiques individuelles mentionnées par la littérature comme ayant un impact positif sur le bien-être au travail (voir Hirschle et Gondim, 2020 pour une revue de littérature sur les facteurs de stress et de bien-être au travail). Examiner le fonctionnement de cet impact sera l'objectif de la première partie de cette étude.

L'auto-efficacité : une protection face au stress et au mal-être professionnels

En quoi le sentiment d'auto-efficacité pourrait-il constituer un facteur de QVT ? Pour le savoir, il est nécessaire de mieux comprendre les déterminants du bien-être professionnel.

Selon la Haute Autorité de Santé, le bien-être professionnel ainsi que le stress au travail sont fonction des ressources dont le salarié dispose, qualifiées de facteurs de protection, et des demandes du travail, considérées quant à elles comme des facteurs de risque.

Un état de bien-être serait atteint lorsque le salarié parvient à un juste équilibre entre facteurs de risque et facteurs de protection ou, en d'autres termes, lorsqu'il dispose des ressources nécessaires pour faire face aux demandes de son travail. Par exemple, une charge importante de travail se gère mieux dans une bonne ambiance de travail et avec des moyens pour y répondre. De même, des responsabilités importantes sont d'autant mieux acceptées avec de l'autonomie et de la souplesse dans les horaires (Rapport HAS, Repérage et prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel, mars 2017). Cette idée d'équilibre entre les exigences et les ressources du travail est également au cœur des principaux modèles théoriques du bien-être professionnel : le Job Demands-Resources (Bakker et Demerouti, 2007) et le Job Demands-Control (Karasek, 1979). Si ce cadre de réflexion est fréquemment utilisé pour initier des démarches QVT, il comporte une limite : ce qui constitue un facteur de risque pour un salarié X ne le sera pas forcément pour le salarié Y et inversement.

Conformément à cette idée, les chercheurs en psychologie Lazarus et Folkman (1984) ont mis en avant le fait qu'aucune situation n'est stressante en soi : c'est toujours la perception que nous en avons qui rend une situation stressante. Or, un individu perçoit une situation comme stressante à partir du moment où il pense ne pas disposer des ressources suffisantes pour réussir, et perçoit donc un déséquilibre entre exigences et ressources. Cette impression de ne pas disposer des ressources suffisantes pour faire face à une situation est aussi appelée par les chercheurs en psychologie un « sentiment d'auto-efficacité faible » (Bandura, 2006). Ce type de perception amène, de fait, à moins bien gérer les difficultés. En d'autres termes, la perception qu'a un individu de sa compétence à faire face à une difficulté professionnelle serait un très fort prédicteur de réussite professionnelle, plus fort même que ses compétences réelles (Bandura, 2006).

Il est donc indispensable, pour gérer une difficulté professionnelle, d'avoir conscience que nous sommes en capacité de résoudre les problèmes qui y sont liés ! Selon les recherches, le sentiment d'auto-efficacité peut s'appliquer à sa capacité à gérer les problèmes professionnels de manière générale (Bandura, 2006), mais aussi à sa capacité de gestion des émotions. On parlera alors de sentiment d'auto-efficacité émotionnelle (Deschenes, Dussault et Frenette, 2014). De manière générale, plus un individu possède un sentiment d'auto-efficacité élevé, plus il se sent capable de gérer les difficultés et plus il est susceptible d'entrer en action.

¹Le seuil de significativité retenu est $p < .05$.

Notre étude

L'accompagnement individuel peut-il permettre aux salariés d'être acteurs de leur parcours professionnel en renforçant leur sentiment d'auto-efficacité ?

Prises dans leur ensemble, les études semblent pointer le sentiment d'auto-efficacité comme un véritable facteur de protection professionnelle, indispensable pour permettre au salarié d'être acteur de sa situation de travail. Il semble également constituer une réponse aux enjeux actuels en matière d'accompagnement professionnel.

Afin de saisir ces enjeux au plus près, nous avons interrogé un échantillon de 490 salariés. Parmi ces salariés se trouvent 78% de femmes et 22% d'hommes. La moyenne d'âge de nos participants est de 44 ans. Notre échantillon de participants est majoritairement diplômé d'un bac +5 (42%) et salarié, en poste depuis huit ans en moyenne.

Pour répondre à l'étude, les participants ont dû compléter les échelles suivantes :

- une échelle mesurant le sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1999 ; Beas et Salanova, 2006) ;
- une échelle mesurant le sentiment d'auto-efficacité émotionnelle (Deschenes et Capovilla, 2016) ;
- une échelle mesurant la stabilité émotionnelle (Bakker, Van der Zee, Lewig et Dollar, 2006) et une échelle d'estime de soi (Janssen, Schaufeli et Houkes, 1999), deux variables fréquemment reliées au sentiment d'auto-efficacité et à l'épuisement professionnel ;
- une échelle de bien-être psychologique (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011).

Les données issues de cette étude ont été analysées pour détecter les liens entre ces différentes variables. Tous les résultats présentés ici sont significativement différents du hasard¹.

Les résultats de notre étude

L'auto-efficacité, un vecteur de bien-être psychologique

Se sentir compétent à gérer les difficultés et à gérer ses émotions est-il un facteur de bien-être ? Il semble que oui !



Figure 1. Illustration de la médiation par l'estime de soi et la stabilité émotionnelle dans l'effet des sentiments d'auto-efficacité et d'auto-efficacité émotionnelle sur le bien-être psychologique.

En accord avec la littérature antérieure, nos analyses montrent qu'un sentiment d'auto-efficacité professionnel élevé est synonyme de bien-être plus élevé. C'est également le cas pour le sentiment d'auto-efficacité émotionnelle. Notre étude permet également de mieux comprendre cet effet.

Pourquoi le sentiment d'auto-efficacité professionnelle influence-t-il le bien-être ? En partie, parce qu'il augmente l'estime de soi, comme l'illustre la figure 1. En effet, un sentiment d'auto-efficacité professionnelle plus élevé de 10% par rapport à la moyenne permet d'améliorer son estime de soi de 12,5%, ce qui améliore le bien-être de 12,4%. En d'autres termes, avoir confiance dans sa capacité à agir et à faire face aux difficultés permet de se percevoir comme une personne compétente, ce qui améliore significativement le bien-être.

Ce qui apparaît de manière plus forte encore, c'est l'effet produit par l'auto-efficacité émotionnelle : lorsque ce sentiment dépasse de 13% la moyenne, il permet d'accroître la stabilité émotionnelle de 18,9%, ce qui améliore le bien-être de plus de 25%. Se sentir capable d'identifier, gérer et mettre à profit ses émotions permettrait d'être plus stable émotionnellement, ce qui améliorerait fortement le sentiment de bien-être.

- Ces résultats mettent en avant l'importance de permettre aux salariés de se sentir en capacité de gérer les difficultés émotionnelles et professionnelles. Ce sentiment de pouvoir être acteur de leur expérience de travail a un effet bénéfique sur leur estime d'eux-mêmes, leur stabilité émotionnelle et donc, in fine, sur leur bien-être. Rendre les salariés acteurs de leur situation de travail doit donc être l'une des priorités de l'accompagnement individuel.

En résumé ?

Les résultats de nos analyses semblent pointer du doigt l'importance de mettre en place une forme d'accompagnement professionnel individuel. En conformité avec les travaux de psychologie positive, notre étude met en avant l'importance de permettre aux individus de se sentir capables de gérer les difficultés professionnelles et émotionnelles qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Ce sentiment d'auto-efficacité peut notamment être amélioré par l'expérience du succès, le fait de voir ses collègues réussir ou encore le discours de ses proches quant à sa capacité à gérer les difficultés. En suivant ces pistes, l'accompagnement individuel permettrait de rendre les salariés acteurs de leur parcours professionnel.

L'accompagnement individuel par l'organisation : implication et respect des besoins fondamentaux

La première partie de cette étude nous a permis de mettre en avant le rôle fondamental du sentiment d'auto-efficacité sur la QVT. Se sentir en capacité de gérer les difficultés professionnelles et émotionnelles que nous rencontrons améliorerait significativement le bien-être. Accompagner les salariés dans le développement de ce sentiment représente donc un objectif intéressant dans les démarches de promotion de la QVT.

Si chaque salarié peut se lancer individuellement dans le développement de son auto-efficacité, force est de constater que ce type d'action aura un impact plus important s'il est initié et soutenu par l'organisation. Dans ce cadre, les entreprises semblent disposer d'un réel pouvoir quant au développement d'une politique QVT qui s'adapte aux besoins des salariés et permet le développement de leur sentiment d'auto-efficacité. Pour faire suite à ces résultats, la deuxième partie de cette étude aura pour objectif de savoir :

- Si ces recommandations sont mises en place dans les entreprises.
- Si leur mise en place effective a une influence positive sur la QVT.

Conformément à nos précédents résultats, les recherches suggèrent qu'une politique QVT doit respecter deux caractéristiques principales : impliquer les salariés dans les processus de décisions et satisfaire leurs besoins individuels.

Impliquer les salariés dans les processus de décision

Selon les théories de l'auto-efficacité (Bandura, 2006), la meilleure manière d'améliorer le sentiment d'auto-efficacité d'une personne est de lui permettre de faire l'expérience du succès par elle-même. Pour qu'un salarié ait confiance en sa capacité à gérer des difficultés professionnelles, il semble donc essentiel de lui permettre de s'impliquer dans la résolution des enjeux QVT au niveau organisationnel.

L'implication des salariés a également été proposée par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013 comme condition pour mettre en place des politiques QVT efficaces. L'ANI recommande en effet d'inclure tous les niveaux de hiérarchie des entreprises. Enfin, le rapport d'Eurofound *Work Organization and Employee Involvement in Europe* (Gallie et Zhou, 2013) montre l'intérêt de construire des « organisations de travail participatives » (OTP), car celles-ci procurent aux salariés un espace d'implication, de participation directe, de capacité d'influence et de décision sur leur travail et leur organisation, ce qui est favorable à la performance. La prévention des arrêts maladie, la fidélisation du personnel, la motivation des salariés et le climat social sont ainsi meilleurs dans les entreprises qui développent un bon niveau de dialogue entre collaborateurs, managers et direction. En d'autres termes, l'implication des salariés dans les décisions relatives à l'entreprise, et notamment à la QVT, serait déterminante pour donner aux salariés un sentiment de contrôle sur leur situation professionnelle et un sentiment d'auto-efficacité en général.

Cependant, selon Gallie et Zhou (2013), les établissements français apparaissent fortement marqués par les modes d'interaction descendants et pauvres en échange. En effet, les collaborateurs restent encore relativement peu inclus dans les démarches QVT des entreprises. Le baromètre de l'expérience collaborateur (2019) montre notamment que, parmi les entreprises des répondants, seuls 44% permettent aux collaborateurs de faire part de leurs ressentis, difficultés ou propositions et 31% font évoluer l'espace de travail en fonction des retours des collaborateurs. Il semble donc essentiel d'étudier scientifiquement l'impact de l'implication des salariés dans les processus de décision afin de faire évoluer ces pratiques.

Subvenir aux besoins psychologiques individuels des salariés

Les travaux d'Elton Mayo au XX^e siècle nous ont enseigné que le travail doit satisfaire deux types de besoins individuels essentiels : les besoins liés à des nécessités physiologiques (temps de travail, rémunération, organisation du travail) et les besoins liés à des nécessités psychologiques.

Quels besoins psychologiques le travail doit-il satisfaire ?

- **Le besoin d'autonomie** : les salariés ont besoin de se sentir à l'origine de leurs actions de façon à se sentir en accord avec ce qu'ils font.
- **Le besoin de compétence** : les salariés ont besoin de se sentir compétents dans le travail qu'ils réalisent.
- **Le besoin de relations à autrui** : le travail doit permettre aux salariés de maintenir des relations agréables avec d'autres individus.
- **Le besoin de reconnaissance** : les salariés ont besoin de se sentir reconnus pour le travail et l'investissement qu'ils produisent.
- **Le besoin de sens** : le travail doit permettre aux salariés de se sentir utiles pour des causes qu'ils jugent pertinentes.
- **Le besoin de contribution** : les salariés doivent avoir la possibilité de participer aux décisions concernant leur travail ou leur équipe.

- ▶ Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), la satisfaction de ces besoins est nécessaire à la motivation des salariés et va ainsi favoriser la mise en action. Baser l'accompagnement des salariés sur le respect de ces besoins, en collaboration avec les salariés eux-mêmes, semble également être une bonne manière d'être au plus proche des particularités individuelles des salariés. Enfin, nous remarquons que plusieurs de ces besoins, notamment le besoin de compétence (Blanchard, Lieury, Le Cam et Rocher, 2013), semblent liés au sentiment d'auto-efficacité et à l'implication dans les processus de décision. Ainsi, la satisfaction de ces besoins semble permettre indirectement de développer le sentiment d'auto-efficacité des collaborateurs.

Notre étude

Prises dans leur ensemble, ces recherches suggèrent que l'accompagnement des salariés par les organisations devrait leur permettre d'être impliqués dans les processus de décision, mais aussi respecter leurs besoins individuels. Ces recommandations se vérifient-elles sur le terrain ? Les démarches QVT actuellement mises en place permettent-elles aux collaborateurs de se sentir capables de gérer leurs difficultés professionnelles ?

Pour répondre à ces questions, nous avons interrogé 61 professionnels (49 femmes et 12 hommes) exerçant dans le domaine des ressources humaines depuis en moyenne 10 ans.

¹Le seuil de significativité retenu est $p < .05$.

Au cours de notre étude, ces professionnels ont dû répondre à différentes questions mesurant notamment :

- leur opinion concernant l'implication des salariés et de l'organisation dans les démarches QVT ;
- des indicateurs objectifs et subjectifs de QVT ;
- les politiques QVT mises en place dans leur entreprise ainsi que l'implication des salariés dans la conception de ces politiques.

Afin de mesurer cette dernière variable, nous avons proposé aux participants différentes politiques QVT, imaginées à partir des principaux besoins psychologiques identifiés par les recherches en psychologie. Chacune des politiques proposées était conçue pour répondre à un besoin spécifique (par exemple, la politique « une prise en compte individuelle des compétences de chaque salarié pour définir leur poste de travail » a été spécialement conçue pour répondre au besoin de compétences des collaborateurs). Pour chacune de ces propositions, les répondants devaient indiquer si une telle politique avait été mise en place dans leur entreprise, ainsi que l'implication des collaborateurs dans cette mise en place.

Les données issues de ce questionnaire ont été analysées de façon à confirmer la validité de nos mesures et à tester les liens entre nos différentes variables. Tous les résultats présentés ici sont significativement différents du hasard¹.

Les résultats de notre étude

Besoins individuels des collaborateurs : des points positifs aux pistes d'amélioration

Quatre besoins individuels sur les six sont pris en compte de manière concrète par au moins la moitié de nos répondants (cf. Figure 2).

Il s'agit des besoins :

- de relations à autrui (56%) ;
- de sens (50%) ;
- de contribution (54%) ;
- de reconnaissance (53%).

Très encourageant, ce résultat reflète les avancées qui ont été faites ces dernières années en matière de QVT. Le salarié n'est plus seulement considéré comme un membre du collectif de travail, il est également reconnu comme un individu ayant ses propres besoins. Et les professionnels RH semblent l'avoir bien compris. Pour autant, certaines pistes d'actions pourraient être envisagées pour adresser les besoins fondamentaux qui semblent encore délaissés.

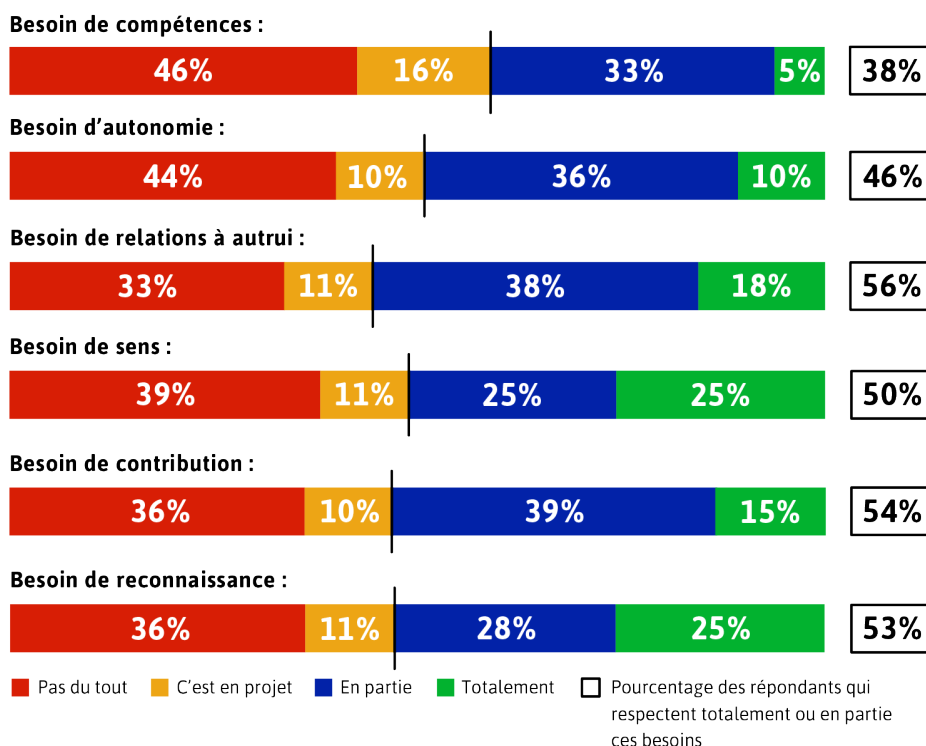


Figure 2. Représentation graphique des réponses données par les professionnels RH quant aux respects des besoins fondamentaux par les politiques QVT.

En effet, seuls 38% des répondants disent prendre en compte le besoin de compétence des salariés. En d'autres termes, 62% répondants ne prennent pas concrètement ce besoin en considération.

Et pourtant... le fait de se sentir compétent est fondamental, car ce sentiment est à la base de l'auto-efficacité. Selon le chercheur en psychologie Albert Bandura, se sentir compétent et efficace est un déterminant important de la motivation à l'action. Attention, cela ne consiste pas seulement à savoir ce qu'il faut faire et à être motivé. Il s'agit plutôt d'être conscient de sa capacité à produire des résultats. Pour engager les collaborateurs, il est important que les professionnels RH soulignent concrètement leur capacité d'action et leurs possibilités de réussite.

Les réponses des professionnels RH sont donc globalement encourageantes, car elles soulignent une vraie prise de conscience de l'importance de l'individu et du respect de ses besoins. En revanche, un des enjeux importants semble être de donner aux collaborateurs un sentiment de maîtrise et de compétence sur leur travail, afin de les rendre véritablement acteurs de leur vie professionnelle et de développer leur sentiment d'auto-efficacité.

Or, rien de tel pour améliorer le sentiment d'auto-efficacité que de constater par soi-même ses différentes compétences.

Les démarches QVT devraient donc impliquer les salariés ?

Comme nous pouvons le voir sur la figure 3, le rôle fondamental de l'organisation dans l'initiation et le soutien des politiques QVT semble être clair pour une grande majorité des sondés (83%). Et à raison : l'implication de l'organisation dans les démarches QVT est fondamentale. C'est ce soutien qui apportera légitimité et faisabilité à l'ensemble des projets RH.

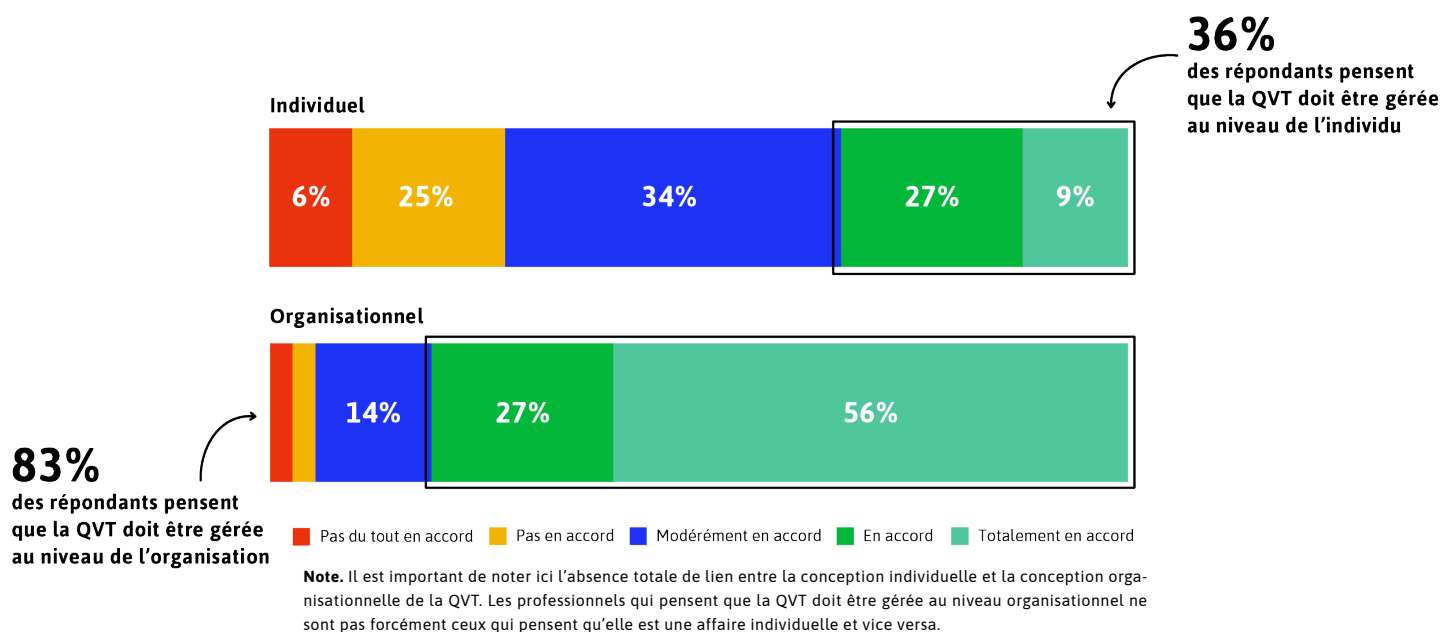
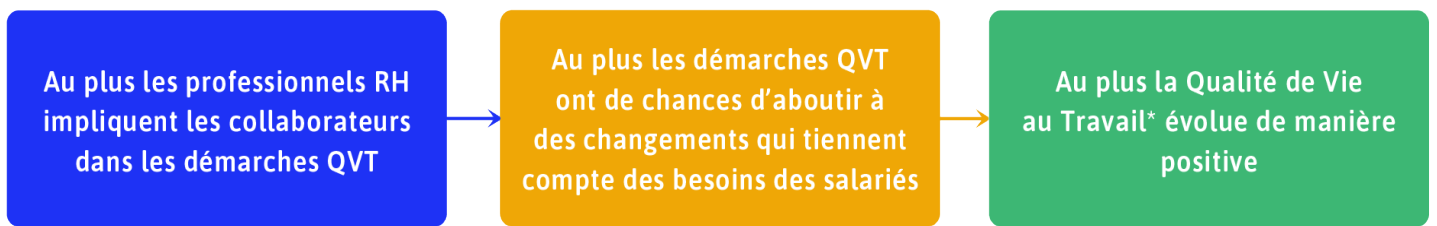


Figure 3. Représentation graphique des réponses données par les professionnels RH quant au niveau auquel la QVT doit être abordée.

Le rôle de l'individu semble en revanche perçu comme moins important par les professionnels RH : seuls 36% des répondants sont en accord avec l'idée d'impliquer les collaborateurs dans les politiques QVT.

Pourtant impliquer les collaborateurs dans les démarches QVT semble fondamental comme l'illustre la figure 4.

Notre étude montre qu'impliquer les salariés dans les démarches QVT augmente significativement les chances que celles-ci donnent lieu à de véritables changements en faveur d'une amélioration de la QVT. Et pour cause : les salariés sont sans doute les mieux placés pour rendre compte de leurs besoins, mais aussi de leurs difficultés. Les salariés seraient donc un pilier indispensable à la mise en place d'une politique QVT efficace.



*La QVT a ici été mesurée grâce à un ensemble d'indicateurs objectifs (absentéisme, turn-over, arrêts maladies) et subjectifs (motivation, engagement, performance et bien-être).

Figure 4. Illustration de l'effet de l'implication des collaborateurs dans les démarches QVT sur la qualité de vie travail et de la médiation de cet effet par la mise en place d'actions tenant compte des besoins fondamentaux des collaborateurs.

²Il est important de rappeler que l'évolution de la QVT rapportée ici est subjective et donc influencée par la perception qu'en ont les professionnels RH interrogés. Toutefois, la présence d'indicateurs objectifs dans notre indice de QVT permet de diminuer ce biais.

En effet, selon les résultats de notre étude, l'application de changements concrets répondant aux besoins individuels fondamentaux est liée à une évolution positive en matière de QVT².

Plus précisément, impliquer les collaborateurs dans les démarches QVT augmente :

- **de 25% les chances de mettre en place des actions qui tiennent compte des besoins fondamentaux des collaborateurs,**
- **ce qui augmente ensuite de 18% les chances de constater une évolution positive de la QVT.**

En résumé ?

Prendre en compte les besoins fondamentaux des salariés semble être un aspect essentiel de l'efficacité d'une politique QVT. Et pour prendre en considération ces besoins, rien de tel que de transformer les salariés en véritables acteurs des démarches RH. Cette politique d'implication est non seulement importante pour mieux cerner les besoins des collaborateurs, mais elle permet également de rendre ces derniers acteurs de leur QVT, développant ainsi leur sentiment d'auto-efficacité.

Pourtant, le rôle des collaborateurs semble encore trop peu considéré par les professionnels. L'un des principaux enjeux dans les années à venir sera donc de remettre l'individu au cœur des démarches QVT.

Rendre chaque salarié acteur de sa propre QVT : quelles actions concrètes ?

Au cours des deux précédentes parties de cette étude, nous avons constaté que rendre chaque salarié acteur de sa propre QVT est bénéfique pour :

- Les individus eux-mêmes, puisque cela permet de développer leur sentiment d'auto-efficacité et donc leur bien-être.
- Les organisations, puisque cela augmente l'efficacité des démarches et actions organisationnelles de promotion de la QVT.

Cependant, il semble que le rôle de l'accompagnement individuel soit encore sous-estimé par les professionnels des Ressources Humaines. S'il est certain qu'il est nécessaire de mieux communiquer sur l'importance des facteurs individuels de QVT, force est de reconnaître que l'accompagnement individuel peut être perçu comme compliqué à concrétiser. Comme l'ont montré nos précédents résultats, celui-ci demande en effet une adaptation à chaque salarié. Afin d'aborder ce problème, il est nécessaire de commencer par établir un état des lieux des pratiques qui permettent un accompagnement individuel efficace.

Moodwork a donc décidé de visiter la France entière pour interroger des salariés et des professionnels du bien-être au travail.

Notre étude

Afin de répondre à la question « Comment mettre l'individu au cœur de la QVT ? », Moodwork a organisé huit ateliers au niveau national, réunissant des salariés et des professionnels de la QVT (responsables Ressources Humaines, coachs, consultants, psychologues...).

Au cours de ces ateliers, les 91 participants ont eu la possibilité de réfléchir collectivement autour de la place de l'individu dans l'accompagnement à l'amélioration de la QVT. Ces ateliers ont notamment permis de mettre en avant des pistes de solutions concrètes pour que les salariés et l'organisation puissent agir ensemble en faveur de la prise en compte des besoins individuels en matière de bien-être.

Les participants étaient réunis en groupes de 3 à 6 personnes. À chaque groupe était assigné un facteur de mal-être professionnel (par exemple la surcharge de travail, le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ou encore le manque de communication). Les groupes étaient ensuite invités à réfléchir collectivement à un plan d'action pour venir à bout de ce problème.

¹Il est important de garder en tête que les résultats de cette partie de l'étude sont exploratoires et visent à mettre en commun les pratiques de nos participants en termes de QVT. Notre objectif est principalement de dresser un bilan qualitatif des démarches actuellement mises en place dans les entreprises. L'efficacité de ces pratiques n'est scientifiquement prouvée que si celle-ci a été spécifiquement testée par une étude construite dans cet objectif. Lorsque de telles études existent, nous les présentons dans la discussion des résultats.

Les résultats de notre étude

Quels sont les principaux leviers d'amélioration de la QVT ?

Pour démarrer les ateliers et constituer une base de réflexion, les participants étaient invités à réfléchir individuellement aux principales sources de mal-être présentes actuellement dans la sphère professionnelle. Les six difficultés les plus souvent évoquées sont présentées sur la figure 5.

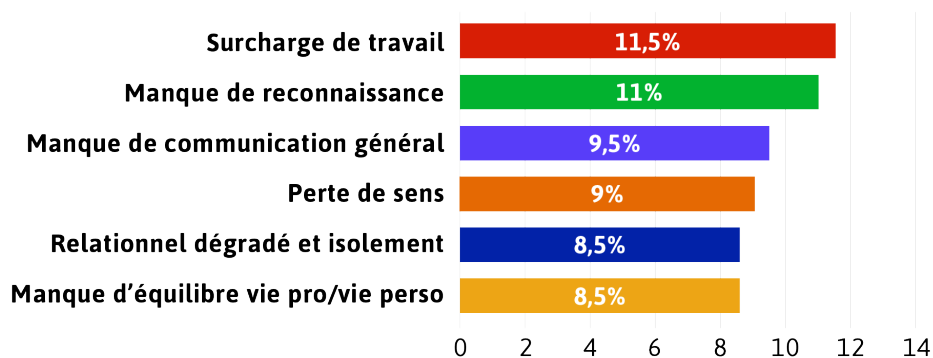


Figure 5. Principaux facteurs de mal-être professionnel évoqués lors des ateliers (en % de la totalité des facteurs évoqués).

Sur la base des réflexions de nos participants, nous vous livrons ici les Top Solutions pour faire face à chacune de ces difficultés en rendant le salarié acteur de sa démarche¹.

Les actions possibles au niveau des salariés...

La première mission de nos groupes de professionnels était de se mettre à la place d'un collaborateur qui serait confronté à la difficulté qui leur a été assignée. Deux questions leur étaient alors posées :

- Si vous étiez à la place de ce collaborateur, que pourriez-vous faire à votre niveau pour améliorer votre situation ?
- Quels freins individuels ou organisationnels seriez-vous susceptibles de rencontrer dans votre démarche ?

Tous facteurs de mal-être confondus...

- ▶ 23% des solutions individuelles évoquées mettent en avant l'importance pour les salariés de solliciter leur manager afin de faire remonter leurs difficultés.

Les bénéfices d'un échange avec leur manager de proximité sont en effet importants pour les collaborateurs. De nombreux facteurs de mal-être professionnel ne peuvent être réglés par le salarié seul, celui-ci disposant souvent d'une marge de manœuvre insuffisante. Un échange avec son supérieur direct permet, s'il est mené de façon constructive, de débloquer la plupart des situations. L'échange entre collaborateur et manager est également un pilier fondamental du sentiment de reconnaissance, qui, d'après la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), est l'une des bases de la motivation.

D'après Jacquet (2013), quel que soit le problème ou la situation en question, échanger avec son manager permettra au collaborateur :

- de se sentir davantage impliqué dans les décisions prises au sujet de son poste et de son équipe de travail ;
- d'évoluer dans une ambiance de travail saine, basée sur le respect, la confiance mutuelle et l'intelligence collective ;
- de se sentir appartenir à un groupe qui motive et donne du sens à son action.

Le chiffre en + : plus de 60% des salariés ne se sentent pas suffisamment impliqués dans les décisions organisationnelles qui les concernent (Rolkova et Farkasova, 2015).

- ▶ 12% des solutions évoquées mettent en avant l'importance pour les collaborateurs d'organiser des moments d'échanges informels entre collègues afin de discuter des difficultés de chacun.

Les discours relatifs aux émotions et aux difficultés sont généralement peu acceptés sur le lieu de travail. L'impossibilité de faire part de ses problèmes dans le cadre professionnel a d'ailleurs été évoquée à plusieurs reprises lors des réflexions au cours de nos ateliers. Les propos « émotionnels » ont en effet tendance à être perçus comme inappropriés, voire incompatibles avec un travail efficace. Cependant, faire part de ses difficultés est une bonne manière de les gérer.

D'après Heinz Leymann (professeur de psychologie suédois) et Marie-France Hirigoyen (psychiatre et psychothérapeute française), le collaborateur doit commencer par mettre des mots sur son mal-être professionnel s'il veut ensuite agir sur la situation. Échanger entre collègues à propos des difficultés de chacun permet également l'émergence d'empathie au sein des équipes de travail, ce qui favorise un climat de respect et d'entraide.

Plusieurs freins sont évoqués face à ces solutions. Parmi les freins identifiés par les participants, près de 50% sont liés à des difficultés de compréhension mutuelle et de communication :

- ▶ **23% évoquent le manque de compréhension de la part des managers et de la direction.**
- ▶ **12% évoquent la peur de la réaction de l'autre et le manque de confiance en eux des collaborateurs.**
- ▶ **9,5% évoquent les difficultés de communication des collaborateurs.**

Ces freins peuvent en effet être déclenchés par la mise en place d'une démarche individuelle qui s'appuie sur la communication entre salarié, manager et direction. Certaines actions peuvent toutefois être mises en place pour en limiter la survenue. Une première action peut être de permettre aux salariés de développer leurs compétences en communication et leur assertivité. L'assertivité désigne, selon le psychologue Andrew Salter (1949), « la capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres ». Développer ces compétences permet au collaborateur de solliciter ses collègues ou ses supérieurs sans craindre leur réaction, d'exprimer ses besoins de manière claire et constructive, mais aussi de mieux comprendre et réagir face au discours de ses interlocuteurs.

Une deuxième action peut concerner la formation des collaborateurs à la gestion de leur stress et de leurs émotions. Mieux gérer son stress permet de ne pas avoir peur de l'échange et donc d'optimiser l'expression de ses besoins et de ses difficultés. De même, la gestion de ses émotions permet de réagir de façon appropriée, de maîtriser ses éventuels accès émotionnels (colère, angoisse, tristesse, joie), mais aussi de mieux comprendre et gérer les accès émotionnels de ses interlocuteurs.

Ces deux compétences peuvent être travaillées de manière collective, par la mise en place de formation au sein de l'organisation. Elles peuvent également être travaillées de façon individuelle, à l'initiative du salarié. La formation individuelle a l'avantage de cibler plus efficacement les besoins spécifiques de chaque individu, tout en s'adaptant à son rythme de travail.

Tableau 1. **Résumé des Top Solutions pour les collaborateurs et des principaux freins rencontrés pour les six principaux facteurs de mal-être :**

Les facteurs de mal-être	Les Tops Solutions pour les collaborateurs	Les principaux freins
Charge de travail trop importante	<ul style="list-style-type: none"> • Parler de sa surcharge de travail à son manager • Redéfinir avec lui les objectifs de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de compréhension des managers • Les difficultés de communication des collaborateurs
Manque de reconnaissance de la part du management et de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Parler de son besoin de reconnaissance à son manager • Mettre en avant le travail effectué 	<ul style="list-style-type: none"> • La peur de la réaction de son supérieur • Le manque de confiance en soi
Manque de communication au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des moments informels entre collègues • Se tenir informé des avancées de ses collègues, voire des autres services 	<ul style="list-style-type: none"> • Une organisation du travail peu propice à la communication • Le manque d'envie ou de motivation des salariés
Perte du sens au travail	<ul style="list-style-type: none"> • S'informer sur les objectifs et la stratégie globale de son entreprise • S'investir dans des projets porteurs de sens (par exemple, devenir DP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de compréhension des managers et de la direction • La difficulté d'exprimer ses besoins
Relationnel dégradé entre collègues et isolement des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec ses collègues de leurs missions et de leurs difficultés • Faire appel à un médiateur pour restaurer un sentiment de collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de temps pour organiser ce type d'échange • Le manque d'aide par la direction et les managers
Manque d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Parler de ce manque d'équilibre à son manager ou à la direction • Apprendre à s'organiser et s'autoriser à déconnecter 	<ul style="list-style-type: none"> • Une organisation du travail peu propice à un bon équilibre • Une culture d'entreprise favorisant le présentisme

Les actions possibles au niveau de l'organisation...

La deuxième mission de nos groupes de professionnels était de chercher des pistes de solutions à mettre en place au niveau de l'organisation.

Ces solutions devaient accompagner la démarche « collaborateur » identifiée lors de la première mission.

Tous facteurs de mal-être confondus

- ▶ 22% des solutions organisationnelles évoquent la nécessité de mieux former les managers et les dirigeants et notamment de les sensibiliser aux bonnes pratiques en matière de QVT.

Le rôle des managers de proximité est fréquemment évoqué lorsqu'il est question de QVT. Et pour cause : celui-ci est le premier relai des difficultés des collaborateurs. Une étude récente ayant sollicité cent DRH a d'ailleurs mis en avant l'importance du rôle important du manager en matière de QVT : en effet, « 95 % des DRH interrogés attendent des managers qu'ils répondent aux questions des salariés » (étude cercle Humania et APEC, 2017). Toutefois, leur action est impossible sans l'aide de la direction. Il est donc primordial, pour le succès des démarches QVT, que les initiatives soient prises ou soutenues par les dirigeants.

Il est également important de garder en mémoire que tous les managers ne sont pas forcément formés aux bonnes pratiques en matière de QVT. Entre les demandes des collaborateurs, les exigences de la direction et le flou quant aux actions à mener, la place du manager dans l'entreprise n'est pas toujours aisée. La formation des managers aux bonnes pratiques QVT semble donc être une priorité pour les entreprises.

Le chiffre en + : selon un sondage Opinion Way, 69% des jeunes actifs ne considèrent pas la place du manager comme enviable dans l'entreprise.

- ▶ **11% des solutions organisationnelles évoquent l'importance d'organiser des moments d'échanges collectifs de qualité (entre collègues, entre collaborateurs et managers...).**

Cette solution a également été fréquemment évoquée comme une initiative possible des collaborateurs. Toutefois, l'efficacité de cette démarche sera multipliée si elle est initiée et soutenue par l'organisation (que ce soit par les dirigeants ou les managers). Ce soutien apporte une réelle légitimité à ces échanges et donne la liberté aux collaborateurs de les mettre en place sur leur temps de travail.

Lorsque le but d'un échange est de faire remonter les difficultés des collaborateurs, la présence du manager est un atout de taille ! Ce type d'échange permet l'élaboration d'un dialogue constructif pour trouver un terrain d'entente entre toutes les parties. Un soutien de la direction envoie également un signal positif aux salariés : leurs difficultés seront entendues.

Tableau 2. **Résumé des Top Solutions pour l'organisation pour les six principaux facteurs de mal-être.**

Facteur de mal-être	Les Top Solutions pour l'organisation
Charge de travail trop importante	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganiser les équipes de travail et/ou revoir les objectifs de travail • Établir une charte ou des accords limitant la charge maximum de travail
Manque de reconnaissance de la part du management et de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplier les canaux de communication et encourager la transparence totale au sein de l'entreprise • Former les managers et la direction à l'expression de la reconnaissance
Manque de communication au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Former tous les acteurs de l'entreprise aux techniques de communication écrite et orale • Former les managers et les dirigeants aux techniques de communication avec les collaborateurs
Perte du sens au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la charge de travail pour permettre aux collaborateurs de prendre du recul • Adapter la stratégie RH de l'entreprise pour éviter la course à la production
Relationnel dégradé entre collègues et isolement des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des temps d'échanges collectifs pour maintenir les acteurs de l'entreprise informés des dernières avancées • Faire intervenir une personne extérieure (coach, médiateur...)
Manque d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une charte de déconnexion pour limiter l'ingérence du privé dans le public • Inciter les collaborateurs à l'entraide via la mise en place de temps d'échanges autour des difficultés de chacun

Aller plus loin dans votre démarche QVT...

Au cours des ateliers Moodwork, de nombreuses problématiques centrales pour la mise en place d'une démarche QVT efficace ont été soulevées. Les réponses à ces questions ne sont pas toujours évidentes et dépendent souvent de la situation particulière de chaque entreprise.

Voici quelques-unes de ces interrogations ainsi que des pistes de réflexion qui ont été évoquées au cours des différents débats.

1. En cas de difficultés de communication dans l'entreprise ou de conflit, faut-il faire intervenir une personne extérieure ou régler la situation en interne ?

Faire intervenir une personne extérieure présente des avantages certains. Cela permet notamment d'impliquer un tiers extérieur au conflit qui sera à même de prendre du recul et de recueillir le récit de chacune des parties de manière complètement neutre. Néanmoins, lorsqu'elle choisit d'impliquer directement une personne externe pour résoudre une situation conflictuelle, la direction peut donner aux collaborateurs l'impression de se décharger de sa responsabilité (notamment si le conflit implique ladite direction). Une telle impression peut nuire à la résolution du conflit. La réponse à cette problématique ne peut donc être prise sans saisir les spécificités de la situation et sans consulter au préalable les attentes des parties prenantes du conflit. Par exemple, un conflit ouvert entre deux collaborateurs ou deux services pourra nécessiter une intervention externe. Un manque de transparence perçu de la part de la direction pourra cependant être géré, au moins dans un premier temps, en interne.

2. Pour améliorer la QVT, est-il préférable d'établir des obligations ou plutôt de responsabiliser les collaborateurs vis-à-vis de leurs pratiques professionnelles ?

Les obligations ont cet avantage que tout le monde ou presque les respecte. Cependant, elles ne permettent pas un réel changement de comportement des acteurs : nous faisons les choses car nous nous sentons obligés et non car nous en voyons l'intérêt. Les bénéfices sont donc limités. Obliger un collaborateur à adopter un rythme ou une charge de travail (même si c'est « pour son bien ») peut donc amener à une certaine résistance. Dans ce cadre, il est intéressant de diffuser des recommandations tout en responsabilisant les collaborateurs. Ceux-ci sont ainsi autonomes dans leurs pratiques de travail et comprennent les raisons de leurs choix. Cette solution est donc à privilégier dans la mesure où l'ensemble des possibilités des collaborateurs est considéré de manière équitable par le management et la direction. Hors de question par exemple de privilégier un collaborateur qui reste jusqu'à 20h par rapport à celui qui part à 17h30 et fait tout aussi bien son travail. Les effets pourraient alors être très négatifs sur la QVT, car les collaborateurs auraient le sentiment d'être forcés à faire des choix qui sont négatifs pour leur bien-être.

3. En initiant des moments d'échanges ou la rédaction d'une charte, le collaborateur ne prend-il pas la place du manager ?

Les collaborateurs peuvent tout à fait faire remonter des attentes ou demander à leur manager de mettre en place des temps d'échanges individuels ou collectifs. Ils sont en effet les mieux placés pour connaître leurs besoins. Un manager doit ainsi pouvoir accepter que les transformations au sein d'une équipe ou d'une organisation de travail ne viennent pas de lui, mais des collaborateurs. Si le manager peut initier des changements, son rôle est aussi et surtout d'accompagner ces transformations. En retour, les collaborateurs doivent impliquer les managers dès les toutes premières étapes de leur réflexion. Cela permettra en effet de démarrer la mise en place des transformations en disposant dès le départ de toutes les informations nécessaires. De plus, un manager sera beaucoup plus ouvert à une transformation initiée par les collaborateurs s'il est impliqué depuis le début. Il pourra même, le cas échéant, défendre cette proposition devant la direction. Tout est donc, ici, affaire de communication !

4. Des collaborateurs qui peinent à se mettre en action font-ils forcément preuve d'un manque de motivation ?

Beaucoup de facteurs peuvent expliquer le fait que certains collaborateurs peinent à se mettre en action pour améliorer leur QVT, et cela ne relève pas forcément d'un manque de motivation ou d'envie de leur part. Des collaborateurs qui pensent n'avoir aucune marge de manœuvre sur leur situation peuvent en effet ne pas voir l'intérêt de prendre de telles initiatives. Afin d'encourager les collaborateurs à être proactifs dans leur démarche QVT, il est donc important de mettre en avant leurs possibilités d'action et de leur permettre d'être autonomes dans l'organisation de leur quotidien professionnel. Cette mise en avant de leur marge de manœuvre passe notamment par une meilleure communication autour des facteurs individuels de bien-être (c'est-à-dire de toutes les compétences individuelles qui peuvent protéger d'une situation de souffrance au travail). Cela passe également par la confiance, la reconnaissance, le dialogue entre salariés, managers et dirigeants.

En résumé ?

Les réflexions et débats ayant eu lieu au cours de ces ateliers ont été intenses et particulièrement riches ! On notera l'importance toute particulière accordée à la communication (que ce soit entre collègues ou entre les collaborateurs et leurs supérieurs) dans la réussite des actions visant à améliorer la QVT. Il ressort de nos réflexions que celle-ci doit être encouragée par l'organisation, mais également que les collaborateurs ont tout intérêt à se saisir de cette problématique en développant leur assertivité.

Le rôle du manager a également été fréquemment mis en avant. Véritable pivot des démarches QVT, son rôle est central à la fois pour initier et pour soutenir ces politiques. Toutefois, ceux-ci doivent également être accompagnés et formés aux bonnes pratiques en matière de QVT.

Plus généralement, les ateliers ont permis de mettre en avant l'importance de la co-action entre collaborateurs et organisations pour améliorer de façon durable la QVT.

Conclusion

Nous l'avons vu, la QVT a fait l'objet de nombreuses recherches en psychologie qui mettent toutes en avant des théories du fonctionnement de l'individu au travail. Ces théories donnent des clés fondamentales pour mettre en place des démarches QVT. Malheureusement, elles sont souvent peu connectées à la pratique des professionnels de terrain. Avec cette étude, Moodwork a souhaité passer "de la théorie à la pratique", pour permettre à tous les professionnels QVT d'agir efficacement en faveur du bien-être professionnel.

Le point central de notre étude était l'individu. Parfois oublié dans les actions QVT, l'individu au travail a pourtant un rôle fondamental à jouer dans l'amélioration de la santé et du bien-être professionnel. Certaines compétences individuelles telles que la gestion des émotions, l'assertivité ou encore la gestion du stress ont en effet une influence importante sur la QVT. Mais l'implication des collaborateurs dans les actions QVT a également un effet plus global et plus important encore : redonner au collaborateur un sentiment de compétence et d'auto-efficacité qui va l'inciter à se mettre en action.

La première partie de notre étude a notamment permis de montrer l'importance de ce sentiment de compétence et d'auto-efficacité sur le bien-être des salariés. En effet, lorsque les salariés se sentent capables de gérer leurs difficultés professionnelles, ils ont une estime d'eux-mêmes plus élevée et présentent un bien-être plus important. Plus impressionnant encore, les salariés qui se sentent capables d'identifier, de gérer, voire de mettre à profit leurs émotions se sentent plus stables émotionnellement et présentent également un niveau de bien-être plus important. Cette première partie met donc en avant l'intérêt fondamental de rendre les salariés acteurs de leur propre QVT.

Comment ? En les impliquant dans les démarches QVT. La deuxième partie de notre étude a mis en avant le fait que les organisations ont en effet le pouvoir de redorer le sentiment de compétence des salariés. Par les démarches QVT mises en place, mais aussi par le simple fait d'impliquer directement les collaborateurs. Nos analyses statistiques ont en effet montré que les professionnels RH qui impliquent les collaborateurs dans la mise en place de leurs démarches voient la QVT s'améliorer de façon significative dans leur organisation. Cela permet également de subvenir aux besoins individuels des collaborateurs, ce qui amplifie la portée des actions d'amélioration du bien-être.

Rendre le salarié acteur des démarches QVT est donc essentiel. Mais quelles actions concrètes mettre en place ? La troisième partie de notre étude constitue aussi son volet le plus pratique. La compilation de l'ensemble des participations à nos ateliers nous a notamment permis de mettre en avant le rôle fondamental de la communication. D'après les professionnels interrogés, les démarches QVT n'auront des chances d'aboutir, tout en maintenant le sentiment de compétence des collaborateurs, qu'à mesure que ceux-ci, ainsi que les managers et les dirigeants, auront la possibilité d'échanger autour des besoins, des obligations et des fonctionnements de chacun.

Limites et poursuites d'étude

Comme toute étude scientifique, les résultats mentionnés dans cette étude présentent des limites qu'il convient de mettre en avant.

Premièrement, il est important de garder en tête que les échantillons de personnes interrogées ne sont pas représentatifs de la population active française. On constate ainsi que les participants de la première partie de l'étude sont en grande majorité des femmes et présentent globalement un très bon niveau de santé psychologique. Concernant la deuxième partie de l'étude, on constate également des indicateurs de QVT rapportés supérieurs à la moyenne. La participation à notre étude étant volontaire, il est fort probable que celle-ci ait principalement attiré des personnes intéressées par les questions de QVT et présentant donc un point de vue biaisé de ces enjeux.

Deuxièmement, nos résultats sont également limités par la méthode utilisée, à savoir le questionnaire. En effet, les études de psychologie ont montré que les réponses obtenues par questionnaires peuvent être soumises à différents biais (volonté de se faire bien voir, points de vue orientés sur une question ou une situation...). Les réponses aux questionnaires en ligne peuvent également dépendre de l'environnement dans lequel se trouve la personne au moment de sa participation (chez soi ou au travail par exemple). Si ces méthodes ont été choisies pour leurs avantages certains (elles permettent notamment d'augmenter très significativement le nombre de participants) et ont fait l'objet de mesures visant à contenir ces biais, ces limites doivent inciter à la précaution lors de l'interprétation des résultats.

La mise en place de recherches observationnelles dans les entreprises pourrait permettre de dépasser en partie ces limites et d'affiner nos résultats, en recueillant un point de vue différent sur les effets des démarches QVT.

Nos résultats ouvrent également des pistes de recherches intéressantes qui devraient selon nous faire l'objet de futures études. Deux aspects semblent, à ce titre, mériter un approfondissement :

- L'influence de variables sociodémographiques sur le bien-être des salariés : il serait intéressant d'étudier en détail la manière dont ce type de variable influence la QVT et de réfléchir aux adaptations possibles de l'accompagnement individuel. Cela permettrait d'adapter, plus fortement encore, l'accompagnement aux besoins des salariés.
- L'effet des différentes pistes d'actions mises en avant dans la troisième partie de l'étude. Si nous avons vu que de nombreux professionnels mettent en avant l'importance de la communication et du rôle du manager dans les politiques de QVT, de futures recherches devraient permettre d'établir scientifiquement le lien entre la mise en place de ces politiques et l'amélioration objective de la QVT.

De telles études permettraient de préciser davantage la place de chaque salarié dans les démarches de promotion du bien-être professionnel.

L'individu-acteur de sa QVT, c'est donc plus qu'une formule : c'est le prochain objectif à atteindre !

Les chiffres à retenir

- Un sentiment d'auto-efficacité professionnelle élevé permet d'accroître le bien-être de 12% via une augmentation de l'estime de soi.
- Un sentiment d'auto-efficacité émotionnelle élevé permet d'accroître le bien-être de 25% via une augmentation de la stabilité émotionnelle.
- Impliquer fortement les collaborateurs dans les démarches QVT augmente de 18% les chances de constater une évolution positive de la QVT. Cela passe par une augmentation de 25% des chances de mettre en place des actions qui tiennent compte des besoins fondamentaux des collaborateurs.
- 23% des professionnels de la QVT mettent en avant l'importance pour les collaborateurs de solliciter leur manager afin de faire remonter leurs difficultés.
- 22% des professionnels QVT interrogés évoquent la nécessité de mieux former les managers et les dirigeants et notamment de les sensibiliser aux bonnes pratiques en matière de QVT.

Les acteurs de l'étude



Moodwork

La société Moodwork développe et commercialise une application web et mobile permettant de rendre chaque salarié acteur de sa Qualité de Vie au Travail. De nombreuses recherches scientifiques autour de la QVT ont permis une meilleure connaissance du monde professionnel. Moodwork est né de la volonté de les mettre en pratique afin d'en faire bénéficier chaque salarié. L'application Moodwork propose ainsi des outils d'auto-diagnostic, de formation et un accompagnement humain à distance.

Moodwork accompagne actuellement plus de 100 000 salariés en France et en Europe.



Le Lab RH

La société Moodwork développe et commercialise une application web et mobile permettant de rendre chaque salarié acteur de sa Qualité de Vie au Travail. De nombreuses recherches scientifiques autour de la QVT ont permis une meilleure connaissance du monde professionnel. Moodwork est né de la volonté de les mettre en pratique afin d'en faire bénéficier chaque salarié. L'application Moodwork propose ainsi des outils d'auto-diagnostic, de formation et un accompagnement humain à distance.

Moodwork accompagne actuellement plus de 100 000 salariés en France et en Europe.



emlyon business school

Fondée en 1872 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, emlyon business school n'a pas dérogé, en plus de 140 ans, à ses valeurs d'entreprise, d'innovation et d'humanisme. Emlyon business school s'engage auprès de ses diplômés à s'en tenir à ses engagements.

Particulièrement soucieuse de l'avenir de ses diplômés, emlyon business school se base sur quatre principes bien définis :

- l'anticipation et la compréhension des ruptures et la capacité à les penser comme des opportunités : intégration des transformations et des enjeux de la société ;
- le développement des talents : création d'une combinaison de ressources uniques ;
- le développement du « savoir devenir » : maintien de la performance des individus ;
- le développement des « Early Makers » : révélation et croissance des talents.



Dr. Nolwenn Anier

Docteure en psychologie depuis 2018 et spécialiste du bien-être professionnel, Nolwenn Anier a réalisé durant sa thèse des travaux de recherche qui ont donné lieu à plusieurs publications scientifiques dans des revues reconnues et ont été communiqués lors de conférences internationales. Elle a durant un an dirigé le pôle recherche de Moodwork. Nolwenn exerce aujourd’hui la fonction de consultante R&D indépendante (www.pseeko.com). Elle propose ainsi ses services aux entreprises qui souhaitent faire de la psychologie scien

Références bibliographiques

- ▶ Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- ▶ Bakker, A., Van Der Zee, K., Lewig, K., & Dollard, M. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
- ▶ Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. *Handbook of personality*, 2, 154-196.
- ▶ Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.
- ▶ Beas, M. I., & Salanova, M. (2006). Self-efficacy beliefs, computer training and psychological well-being among information and communication technology workers. *Computers in human behavior*, 22(6), 1043-1058.
- ▶ Blanchard, S., Lieury, A., Le Cam, M., & Rocher, T. (2013). Motivation et sentiment d'efficacité personnelle chez 30 000 élèves de 6^e du collège français. *Bulletin de psychologie*, (1), 23-35.
- ▶ Boutinet J-P (2007). L'accompagnement dans tous ses états. In J.P. Boutinet, N. Denoyel, G. Pineau & J.Y. Robin (Eds.) *Penser l'accompagnement adulte*. Paris : PUF.
- ▶ Chardin, T., & De Charette, J.B. (2019). *L'expérience collaborateur vue par les acteurs RH*. Récupéré du site de l'agence digitale de la fonction RH, [Parlons RH](#).
- ▶ Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.

- ▶ Davis, L.E., & Taylor, J.C. (1972). *Design of jobs*. London: Penguin Books, Inc.

- ▶ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

- ▶ Delobbe, N., Van Tolhuysen, L., Berck, P., & Wattiaux, F. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation. *Revue de la littérature et piste de recherche*.

- ▶ Deschênes, A. A., & Capovilla, P. (2016). L'auto-efficacité émotionnelle : un facteur à considérer pour expliquer la santé psychologique au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 22(3), 173-186.

- ▶ Deschênes, A. A., Dussault, M., & Frenette, J. (2014). Auto-efficacité émotionnelle et épuisement professionnel de directions d'établissement d'enseignement. *Canadian Journal of Education*, 37(4), 1-22.

- ▶ Di Fabio, A. (2016). Life design and career counseling innovative outcomes. *The Career Development Quarterly*, 64(1), 35-48.

- ▶ Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 19-38.

- ▶ Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management. *Personality and Individual Differences*, 151, 109278.

- ▶ Gallie, D., & Zhou, Y. (2013). *Work Organization and Employee Involvement in Europe*. Récupéré du site de la fondation européenne, [Eurofound](#).

- ▶ Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203.
- ▶ Henry, J. (2005). The healthy organization. In A.-S. G. Antoniou and C. L. Cooper (Eds.) *Research Companion to Organizational Health Psychology* (p.382-391). Cheltenham: Edward Elgar.
- ▶ Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Stress and well-being at work: a literature review. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 2721-2736.
- ▶ Humania. (2017). *Quels leviers pour un dialogue social au service de la stratégie d'entreprise*. Récupéré du site de [Wavestone](#).
- ▶ Jacquet, S. (2013). *Du management participatif... au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management*. Récupéré du site de l'académie de Versailles, [le CREG](#).
- ▶ Janssen, P. P., Schaufeli, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13(1), 74-86.
- ▶ Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychol. Bull.* 127, 376-407.
- ▶ Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- ▶ Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. In W.D. Gentry (Ed), *The handbook of behavioral medicine* (p. 282-325). New York: Guilford Press.

- ▶ Lewin, K. (1997). *Résoudre les conflits sociaux : théorie des champs en sciences sociales*. Washington, DC : American Psychological Association.

- ▶ Lindberg, P., Karlsson, T., Nordlöf, H., Engström, V., & Vingård, E. (2017). Factors at work promoting mental health and wellbeing-a systematic literature review. In 12th International Conference on Occupational Stress and Health, « *Work, Stress and Health 2017: Contemporary Challenges and Opportunities*, » 7-10 June, 2017, Minneapolis, USA.

- ▶ Malakoff Humanis. (2019). *Baromètre Santé et qualité de vie au travail - 11^e édition*. Récupéré du site du groupe Malakoff Humanis, [section Newsroom](#).

- ▶ Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

- ▶ Mayo, E. (1945). *The Social Problems of An Industrial Civilization, Including, as an Appendix: the Political Problem of Industrial Civilization*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- ▶ Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational dynamics*, 11(3), 20-30.

- ▶ Opinion Way. (2017). *Les jeunes et le travail : salarié ou à son compte ?*. Récupéré du site de [Slideshare](#).

- ▶ Pros-Consulte. (2018). *Baromètre 2018 des facteurs de stress au travail*. Récupéré du site du groupe [Pros-Consulte](#).

- ▶ Rolková, M., & Farkašová, V. (2015). The features of participative management style. *Procedia economics and finance*, 23, 1383-1387.

- ▶ Salters, A. (1949). *Conditioned reflex therapy*. New York: Capricorn.

- ▶ Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- ▶ Serey, T. T. (2006). Choosing a robust quality of work life. *Business forum*, 27(2), 7-1.
- ▶ Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110
- ▶ Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?*. The Stationery Office.

