

Louvain School of Management

Le bien-être du personnel et la performance organisationnelle : le cas d'Epicura

Mémoire recherche réalisé par
Mallory Chevalier

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Matthieu de Nanteuil

Année académique 2017-2018

Je tiens à remercier

*Mon promoteur de mémoire, Monsieur
De Nanteuil, pour son suivi et ses conseils lors de la
réalisation de mon mémoire ;*

*Tous les membres du personnel du service
comptabilité du centre hospitalier Epicura pour le
temps qu'ils m'ont consacré et les encouragements
qu'ils m'ont procurés ;*

*Toutes les personnes qui ont contribué de près ou
de loin à la réalisation de ce mémoire et
particulièrement à ma famille pour le long soutien
qu'elle m'a apporté.*

Table des matières

1. Introduction	1
1.1. Contexte	1
1.2. Perspectives de recherche.....	9
1.3. Méthodologie	14
1.4. Plan général du mémoire	17
2. Bien-être au travail et performance : une relation floue	18
2.1. Le concept de bien-être au travail.....	18
2.1.1. Cadre législatif	18
2.1.2. Les facteurs du bien-être psychologique	22
2.2. Les facteurs organisationnels de stress.....	26
2.2.1. Conception intrinsèque du travail.....	29
2.2.2. La gestion du temps de travail	31
2.2.3. Les rôles organisationnels	33
2.2.4. Les relations de travail.	34
2.2.5. Les perspectives de carrière.....	35
2.2.6. La structure et le climat organisationnel	35
2.2.7. L'articulation entre les vies privée et professionnelle	36
3. Cas pratique ; Le secteur hospitalier : Epicura.....	37
3.1. Préparation et rencontre avec le personnel du centre hospitalier.....	37
3.1.1. Entretien semi-directif	39
3.1.2. Panel rencontré	39
3.2. Analyse des données	41
3.2.1. Le centre hospitalier Epicura et ses origines.....	41
3.2.2. Typologie des répondants	42
3.2.3. Les missions et les valeurs au sein d'Epicura	43
3.2.4. Travailler pour Epicura ; passionnant ou monotone ?.....	46

3.2.5.	La reconnaissance ? Une valeur importante chez Epicura.	47
3.2.6.	Le respect : aspect essentiel du bien-être	49
3.2.7.	La notion de « bien-être », qu'en pense le personnel ?	49
3.2.8.	Les avantages et inconvénients de travailler chez Epicura.....	51
3.2.9.	Le stress : une notion floue aux lourdes conséquences.	53
3.2.10.	La performance : définition	58
3.2.11.	Bien-être, stress et performance : les impacts potentiels ?	60
4.	Interprétation des résultats	71
4.1.	Comparaison théorique.....	71
4.2.	Retour sur nos pistes de recherche.....	74
4.3.	Limites.....	75
5.	Conclusion.....	77
	Bibliographie	79
	Annexes	89
Annexe 1.	Tentative de typologie.....	90
Annexe 2.	Guide d'entretien	93
Annexe 3.	Retranscription de l'interview n° 1.....	96
Annexe 4.	Retranscription de l'interview n° 2.....	107
Annexe 5.	Retranscription de l'interview n° 3.....	122
Annexe 6.	Retranscription de l'interview n° 4.....	138
Annexe 7.	Retranscription de l'interview n° 5.....	149
Annexe 8.	Retranscription de l'interview n° 6.....	163
Annexe 9.	Retranscription de l'interview n° 7.....	181
Annexe 10.	Les démarches de prévention à effectuer au sein d'une entreprise belge..	192

1. Introduction

1.1. Contexte

Par ce mémoire, nous allons essayer d'analyser un enjeu primordial dans le monde du travail en 2018 ; la question du bien-être au travail. En effet, depuis de nombreuses années maintenant, c'est un sujet récurrent qui fait l'actualité au sein de notre pays, et nous le remarquons régulièrement dans les médias. De nombreuses grèves¹, pour ne citer que cet exemple, font état de revendications dans ce domaine. De même, nos politiques s'efforcent de trouver des terrains d'entente et des compromis pour satisfaire les différentes parties prenant part à ces débats.

En 2016, a eu lieu les vingt ans de la loi relative au bien-être au travail (loi du 4 août 1996). Cette loi a considérablement marqué le monde du travail au niveau de la prévention des risques dans l'exécution du travail, tant pour les employés que pour les employeurs. Étant initialement un système demandant aux entreprises de mettre en place des moyens fixés par la législation, elle est ensuite devenue des objectifs à atteindre dans le domaine de la préservation de la santé et de la sécurité de tous les travailleurs (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016). La notion de bien-être a toute son importance dans sa dénomination législative car, comme nous pouvons le remarquer dans l'article 4 de la loi du 4 août 1996, celle-ci englobe plusieurs disciplines telles que la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail ainsi que les mesures prises par l'entreprise en matières d'environnement pour ce qui concerne leur influence sur les points cités (art. 4 de la loi du 4 août 1996).

Cette loi, votée en 1996, ne s'est pas contentée de rester figée mais a bel et bien évolué tout au long des deux dernières décennies. En effet, elle s'est adaptée aux nouvelles directives

¹ Exemple chez Bpost en janvier 2017 comme nous pouvons le voir dans cet article : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/bpost-le-syndicat-chretien-menace-de-faire-greve-denoncant-des-conditions-humainement-intenables-5889d1eacd70ff671dd01318> (consulté le 03/08/2017)

européennes, mais elle s'est également adaptée aux nombreuses et rapides transformations que le monde du travail requiert, pour ne citer que ces exemples : l'intensification du travail, le rallongement des carrières, les nombreuses restructurations... (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016).

Un des objectifs principaux de cette loi est d'arriver à une prévention de qualité au sein de chaque entreprise. Cependant, cette loi n'est, malheureusement, pas assez connue et reconnue et est aussi considérée comme une contrainte administrative, ce qui met un frein à une prévention de qualité.

L'amélioration des conditions de travail ainsi que la réduction des risques professionnels sont des éléments essentiels pour un emploi de qualité. C'est pourquoi, certains outils sont mis en place pour soutenir les entreprises à intégrer cette prévention au sein de leur organisation et ainsi donc, améliorer sa productivité et son efficacité tout en épargnant son capital humain, devenu, plus que jamais, son atout principal.¹

Mais, où se situe réellement la Belgique par rapport à cette loi? C'est une question intéressante et qui demande de s'y intéresser. Nous pouvons remarquer qu'en 2008, les autorités belges ont instauré une politique nationale en matière de bien-être au travail. Cette stratégie s'étalait sur quatre années et transposait les directives européennes au niveau fédéral. Ce programme, achevé en 2012, avait trois objectifs principaux;

- une diminution continue et homogène de 25% des accidents de travail ;
- un changement de comportement des travailleurs par la promotion d'une culture de prévention dans les entreprises ;
- et enfin, l'amélioration du fonctionnement des services internes et externes des systèmes de prévention.

¹Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation social.

<https://www.beswic.be/fr/politique-du-bien-etre/20-ans-de-la-loi-sur-le-bien-etre-au-travail>
(Consulté le 16/01/2017).

C'est à la demande du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale que l'organisme *Prevent*¹ a réalisé un rapport évaluant la mise en œuvre de cette stratégie et effectuant des recommandations pour l'avenir. Nous ne pouvons pas dire que cette première stratégie de bien être fut une réussite totale. En effet, plusieurs points attirèrent l'attention des analystes qui les ont décryptés sous plusieurs formes.

Tout d'abord, les résultats concernant l'objectif de la diminution des accidents de travail indiquent que ceux-ci ont diminué de dix pourcent, ce qui ne correspond pas aux attentes fixées, c'est-à-dire vingt-cinq pourcent. D'autant plus que rien ne peut affirmer que cette diminution est entièrement liée aux programmes mis en place car cette diminution peut aussi être le résultat d'une amélioration du marché du travail (Prevent, 2013).

Ensuite, l'objectif de changement du comportement des travailleurs par la promotion d'une culture de prévention est une tâche de longue haleine et nécessite donc une vision à long terme pour un tel projet. Nous constatons, ici, que la stratégie a été mise en place pour quatre années, et bien que des initiatives ont été mises en place dans certains domaines, les efforts n'ont pas totalement portés leurs fruits et demandent donc un suivi pour la bonne continuation de l'évolution de cet objectif.

Enfin, le dernier objectif (se rapportant à l'amélioration du fonctionnement des services internes et externes de prévention) indique que celui-ci n'a pas été achevé mais que des dispositifs de contrôle ont été instaurés. Il serait donc intéressant de regarder avec attention aux éventuelles nouvelles structures mises en place dans ce domaine.

Actuellement, la Commission Européenne (Emploi, Affaires Sociales et Inclusions) n'a pas encore mis en place une nouvelle stratégie européenne, mais a adopté un cadre stratégique en matière de santé et sécurité du travail pour la période 2014-2020. Ce cadre stratégique s'instaure dans la continuité étant donné qu'il est élaboré sur base des évaluations et

¹ Organisme actif dans le domaine du bien-être au travail.
<https://www.prevent.be/fr/a-propos-de-prevent> (consulté le 16/01/2018)

recommandations de la stratégie européenne précédente de 2007 à 2012. C'est suite à ce *framework* qu'une nouvelle stratégie nationale a été instaurée pour la Belgique pour les années 2016-2020. Cette stratégie établit un certain nombre d'objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que les actions à mettre en place pour parvenir aux objectifs. Les objectifs principaux de cette nouvelle stratégie nationale sont donc les suivants ;

- la promotion d'un travail sain et sûr,
- le renforcement de la participation au marché du travail,
- le renforcement de la prévention et,
- le dernier objectif consiste à renforcer la culture de prévention¹ (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016).

Cependant, étant donné la récence de la mise en œuvre de cette stratégie, aucune évaluation n'est encore en cours. Il faudra donc rester attentif quant aux premières analyses de cette réforme.

Nous pouvons donc constater, grâce à ces différentes informations, que des programmes et des outils sont mis en place au sein du gouvernement belge pour faire évoluer les choses dans le domaine du bien-être au travail. Cependant, ces éléments restent assez "théoriques". C'est pourquoi nous avons voulu en savoir un peu plus sur le sujet et avons donc effectué d'autres recherches pour obtenir un avis de terrain des éléments cités précédemment.

Pour cela, nous pouvons sortir l'enquête réalisée par Edenred-Ipsos² (2016) qui a effectué un baromètre auprès d'un peu plus de 14 000 employés dans le courant de l'année 2016 et ce, dans 15 pays à travers le monde (dont la Belgique). Les résultats de cette enquête révèlent que le bien-être au travail est une conséquence de trois composantes qui sont le cadre de travail, l'attention portée et l'émotion ressentie. Il ressort également de cette enquête

¹ La stratégie nationale belge du bien-être au travail 2016-2020 proposée par le Ministre de l'Emploi : Objectifs stratégiques et opérationnels (2016).

² Edenred, inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, conçoit et gère des solutions qui améliorent l'efficacité des organisations et le pouvoir d'achat des individus.

qu'une moyenne de 7 employés sur 10 sont satisfaits de leur bien-être au travail (panel de 14 400 employés interrogés), que 4 profils de pays se distinguent selon leur appréciation du bien-être au travail et que le développement des compétences est la politique des ressources humaines qui a le plus grand impact sur le bien-être au travail. Si nous nous attardons sur le cas de la Belgique, nous constatons que celle-ci obtient une moyenne de 70 % de satisfaction du bien-être au travail, ce score se trouve donc dans la moyenne mondiale de cette analyse. Il est à noter évidemment que cette enquête a été réalisée auprès d'un tout petit échantillon de la population et est donc plus indicative que représentative. Il donne toutefois un aperçu global de ce que pense la population des employés belges.

Pourquoi donc avons-nous voulu mettre en avant cette enquête réalisée par Edenred-Ipsos, faisant ressortir une moyenne de satisfaction de bien-être au sein de la Belgique ? Tout simplement pour mettre en avant le cœur de notre problématique qui nous sert de base à la réalisation de ce travail.

Depuis notre plus jeune âge, nous entendons notre entourage parler "boulot" et un constat revient souvent à l'écoute de ces conversations ; celui-ci n'est pas toujours une source d'épanouissement. En effet, de nombreuses personnes parlent de leur travail avec mépris et n'aborde que des points négatifs à son sujet. Aussi, au long des différentes études que nous avons pu effectuer durant notre cursus étudiant, nous avons eu l'occasion de rencontrer le monde du travail et ses travailleurs à de multiples reprises, et avons constaté que ceux-ci n'étaient pas toujours d'accord avec le résultat engendré par l'étude susmentionnée.

En effet, pour citer un exemple, nous pouvons aborder la profession d'enseignants. En tant qu'étudiant, nous côtoyons un large panel d'enseignants tout au long de nos études académiques, et cela, depuis le plus jeune âge. Il est vrai que c'est un sujet qui revient régulièrement lorsqu'on entend des professeurs discuter, beaucoup d'entre eux se plaignent des conditions de travail dans lesquelles ils doivent exercer leur profession.

Ensuite et surtout, nous avons eu l'opportunité de faire notre propre opinion sur le sujet en évoluant et en ayant accès au monde du travail, que ce soit sous la forme de jobs étudiants, sous la forme de stages, ou plus récemment en tant qu'employé.

Nous avons pu remarquer lors de ces différentes insertions professionnelles qu'il pouvait régner un certain malaise au sein des entreprises lors de discussions avec le personnel, ou bien juste en observant quotidiennement les comportements et réactions de travailleurs.

Nous observions différents éléments confirmant ces remarques. Les constats principaux que nous découvrirent fussent notamment, le manque d'implication du personnel au sein de leur entreprise, ou bien un manque de considération de la direction envers le personnel, ou encore la pression constante et grandissante que ressent le personnel; le tout entraînant donc une mauvaise ambiance personnelle et professionnelle et ayant des répercussions privées telles que des problèmes de santé (comme l'épuisement voire le burnout dans certains cas), ou familiaux (tensions avec les proches).

C'est alors que nous nous sommes posés la question de savoir ce qui n'allait pas au sein de ces entreprises, d'identifier les raisons qui feraient que le personnel ne s'y sente pas à son aise. Pourquoi certains employés subissent leur travail plutôt que de le réaliser ? Quelles sont les raisons qui poussent les employés d'une entreprise à ne pas ou plus s'y sentir bien ? Quels sont les éléments qui leurs sont néfastes au quotidien et qui jouent sur leur moral ?

A l'heure actuelle, alors que nous parlons de la loi du 4 août 1996 sur le bien-être au travail et des différentes stratégies mises en place par l'Europe et les gouvernements belges dans le but d'améliorer le cadre de travail des travailleurs, pourquoi voyons-nous encore autant de personnes défaitistes au sujet de leur boulot? Cette loi et ces stratégies n'ont-elles justement pas pour but le contraire de notre constatation? Qu'en est-il alors vraiment de l'application de cette loi ? Qu'est-ce qui est réellement mis en place aux seins des organisations pour améliorer le cadre de travail et qu'est-ce qui devrait être mis en place? Quelles sont ou quelles peuvent être les conséquences professionnelles et personnelles que peuvent engendrer cet aspect négatif du travail? D'un autre côté, quelles en sont les éventuelles conséquences positives en cas d'un épanouissement au travail?

Aujourd'hui, où la société en générale est à la recherche de la rentabilité, surtout via les entreprises, ne serait-il pas intéressant de considérer le capital humain dans son ensemble au sein des organisations afin que celui-ci se sente au mieux et, dès lors, qu'il puisse aider les entreprises dans leur recherche de la rentabilité ?

Toutes ces réflexions nous ont poussés à nous questionner sur la relation qu'il pourrait exister entre le bien-être au travail et la performance des entreprises. N'y aurait-il pas une relation de cause à effet directe entre le bien-être et la performance? Bien conscient qu'un sujet tel que celui demanderait de nombreux travaux afin d'y répondre au mieux (cf. la littérature scientifique) et afin de bien cibler le sujet de notre mémoire, nous avons décidé d'orienter notre travail en particularité vers les notions suivantes ; bien-être, stress, performance individuelle et performance organisationnelle.

Pourquoi s'intéresser à la notion de stress ? Ce rapprochement ne nous est pas apparu d'emblée, mais la prédominance de cette notion dans le discours de tous les interlocuteurs rencontrés nous a convaincu de la mettre également en avant dans ce travail. Nous avons jugé utile de faire ce rapprochement via les différents avis que nous avons recueillis autour de nous, que ce soit via les interviews (prévues dans le cadre de ce travail) ou même via les conversations ad hoc à la réalisation de ce mémoire, lors desquelles nous avons remarqué que les interlocuteurs associaient naturellement le monde du travail avec la dimension du bien-être et, en contre partie de celle-ci, la dimension du stress.

Dès lors, nous avons semblé judicieux de nous orienter vers les interférences que peuvent avoir le bien-être et le stress sur les performances individuelles et organisationnelles. Pour ce faire, nous allons regarder, d'une part les conséquences aussi bien positives que négatives du bien-être et du stress et, d'autre part, les impacts sur la performance individuelle dans un premier temps, et organisationnelle dans un second temps.

Toutes ces pensées font l'objet de base de notre réflexion pour l'élaboration de notre question de recherche :

⇒ Comment se fait-il qu'aujourd'hui encore, malgré la loi du 4 août 1996 et ses implications, le monde du travail soit une source de stress, voire de souffrance, pour de nombreux salariés ?

Ensuite, nous aborderons une partie qui sera la base de nos recherches, nous entendons par là que nous émettrons deux pistes de recherche qui aiguilleront notre travail et en seront donc le fil conducteur.

1.2. Perspectives de recherche

A la suite de notre problématique, nous allons, dans ce chapitre, dégager deux perspectives de recherche qui seront donc notre base de travail, et qui seront le fil rouge tout au long de ce mémoire. Les hypothèses que nous aborderons ne sont aucunement des solutions toutes faites, mais « un moyen de mener des recherches avec ordre et rigueur sans sacrifier notre esprit de découverte et de curiosité » (de Nanteuil, 2016).

Pour ce faire, nous avons parcouru différentes études déjà réalisées sur les domaines de bien-être au travail et de performance afin d'affiner notre curiosité préalablement introduite dans la partie ci-avant. C'est donc sur base de notre problématique que nous avons orienté nos recherches pour trouver quelle voie nous voulions approfondir.

Suite à ces différentes recherches, nous pouvons dégager quelques termes sur lesquels il nous semble opportun de se pencher. Il est vrai que, jusqu'à présent, nous avons principalement abordé la législation sur le bien-être au travail. C'est pourquoi, il nous semble pertinent, avant de poursuivre, de passer en revue de la littérature de ces principaux sujets afin de mieux comprendre le contexte et les raisons qui nous ont poussés dans le choix de cette étude.

Nous allons ici expliquer brièvement les notions de bien-être dans un premier temps et, en parallèle de cette notion, nous nous pencherons également sur la notion de mal-être, pour, ensuite, aborder plus précisément la dimension de stress.

Le choix de vouloir orienter notre travail sur cette dimension s'explique, comme cité précédemment, par le fait de nos observations et conversations en rapport au monde du travail. Il ressort de nos constatations que les individus, de manière générale, associent la notion de bien-être au travail avec la notion de stress.

Après l'explication de ces deux notions, nous tenterons d'expliquer celle de performance, individuelle d'une part et organisationnelle d'autre part.

- *Le concept de bien-être*

Selon Kahn et Juster (2002), la notion de bien-être au travail trouve son ancrage dans deux traditions bien distinctes. La première étant d'abord une construction juridique, et la seconde vient d'une conception plus humaniste du travail.

D'une conception juridique en effet, car la notion de bien-être est au cœur des réglementations européennes et belges. Ce qui, à la base, était un simple fait de préoccupations pour la santé et la sécurité des travailleurs, s'est orienté vers la prise en compte des multiples risques, physiques mais aussi psychosociaux, auxquels le travailleur fait face. Le tout, en réponse aux diverses évolutions du monde du travail et à la vitesse de changement de celui-ci (l'évolution de l'environnement économique ou technologique pour ne citer que ces exemples).

Ensuite, une approche plus humaniste du travail venant des études réalisées par Elton Mayo, notamment, dans les années 1930, faisant ressortir le côté satisfaction et motivation du travailleur dans la performance de l'entreprise.

- *Le mal être (dont le stress)*

En parallèle de la notion de bien-être au travail, nous pouvons—voire nous devons—faire mention de la notion du mal-être au travail. De fait, c'est deux termes sont étroitement liés par le fait-même de l'évolution du monde du travail et de la société en générale.

Cette information est confirmée par l'Agence Européenne de Santé et de Sécurité au Travail (European Agency for Safety and Health at Work, 2007) qui indique dans son rapport que les changements dus à l'évolution du monde de travail ont suscité l'apparition des risques psychosociaux. Une des caractéristiques de ces risques psychosociaux n'est autre que la dimension de stress.

Toujours selon le rapport de l'Agence Européenne de la Sécurité et de la Santé au Travail (2007), le stress serait le problème de santé¹² (lié à une activité professionnelle, s'entend) le plus répandu. Par ailleurs, ce dernier cause énormément de dégâts tant au niveau personnel de l'individu touché, qu'au niveau de l'entreprise, tant les coûts y afférents sont conséquents. Et ce, que ça soit au niveau de l'absentéisme, du manque de rendement ou de performances amoindries (Anact, 2004).

Cependant, la notion de stress reste relativement floue selon Davezies (2001). En effet, selon cet auteur, sa signification est différente selon qu'elle est utilisée comme mode d'expression de souffrance dans le monde du travail ou comme explication scientifique. Nous n'aborderons pas dans ce mémoire l'aspect scientifique du stress, c'est-à-dire la réaction du corps humain face à un évènement caractérisé comme stressant, et où nous pourrions expliquer le mécanisme de défense auto-immunitaire via notamment l'augmentation du rythme cardiaque, la production d'adrénaline et tout ce que cela entraîne au niveau biologique.

Nous nous pencherons sur l'aspect d'expression de souffrance au sein de l'entreprise (Devezies, 2001). Nous détaillerons plus loin dans ce travail les différents facteurs de stress organisationnels qui sont ;

- la conception intrinsèque du travail
- la gestion du temps de travail
- les rôles organisationnels
- les relations de travail
- les perspectives de carrières
- la structure et le climat organisationnel
- l'articulation vie privée/vie professionnelle (Delobbe, 2009).

² « Le stress n'est donc pas une maladie, mais une formidable réaction de notre organisme (aussi bien dans notre corps, par la libération de substances chimiques, dont la plus connue est évidemment l'adrénaline, que dans notre tête avec l'émergence d'émotions variées comme la peur ou la colère) pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement » (Lôo P, Lôo H, Galinowski A (1999)

- *La performance organisationnelle*

Le terme de performance fait plus que jamais partie du vocabulaire des entreprises depuis un certain temps maintenant. Cependant, c'est une notion floue et multidimensionnelle qui ne prend sens que selon le contexte dans lequel elle est employée (Salgado, 2013).

Longtemps considérée comme notion unidimensionnelle, la performance faisait référence à l'aspect financier, mais cette logique a été critiquée par de nombreux chercheurs car cette notion ne prenait pas en compte tous les éléments essentiels d'une organisation. De fait, elle ne tenait pas compte des différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise comme les dirigeants, les salariés, les clients... (Salgado, 2013).

C'est pour cela que certains auteurs dont notamment Morin et Al (1994) ont décidé de considérer la performance organisationnelle avec une vision plus globale, en intégrant des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction clientèle...

C'est donc via nos premières étapes (notre problématique, nos différentes recherches documentaires sur le domaine du bien-être et sur notre revue de littérature) que nous avons mieux pu étudier la question et préciser les thématiques qui seront au centre de notre réflexion.

Nos thématiques sont les suivantes ;

- thématique 1 : Les caractéristiques de l'environnement de travail
- thématique 2 : Les pratiques de GRH

Nous allons donc essayer, tout au long de ce mémoire, d'interpréter ces thématiques et voir où nos recherches vont nous mener. À la fin de ce travail, nous pourrons dire si ces pistes de recherche ont été des éléments adéquats dans l'élaboration d'une recherche pertinente, et si elles nous permettent de répondre correctement au problème posé.

La base de notre travail est maintenant posée. Nous pouvons établir un plan d'action qui sera, en quelque sorte, notre carte routière tout au long du chemin à parcourir.

1.3. Méthodologie

Dans le cadre de notre cursus universitaire, il nous est demandé à nous, étudiants, de réaliser en fin d'études, un mémoire sur un sujet choisi et ce, dans le but de l'obtention de notre diplôme de master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée.

Avant de commencer notre mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle, il est toutefois intéressant de mettre en avant les démarches que nous avons effectuées afin de réaliser ce travail. Celles-ci ont été principalement axées sur la recherche de documentation concernant le sujet à aborder ainsi que sur la manière avec laquelle nous allions orienter ce travail et les personnes que nous allions interroger.

La première étape dans l'élaboration de ce travail a commencé lors de notre première année de master, et consistait à la recherche du sujet de notre mémoire et d'un promoteur. Une fois cette première étape remplie, nous avons pu commencer nos premières recherches documentaires sur les différents points que nous aborderions. Ces recherches ont pris différentes formes telles que la consultation de l'actualité sur le sujet, des lectures d'ouvrages ayant déjà été réalisées afin d'avoir une meilleure connaissance en le domaine.

A cela s'ajoute les différentes interviews que nous avons pu réaliser auprès de différentes personnes qui sont, de près ou de loin, impliquées dans le bien-être des travailleurs.

Avant même de réaliser les entretiens, il était cependant primordial de chercher et de trouver une entreprise cible sur laquelle nous pourrions nous baser pour la réalisation de notre mémoire. Cette démarche ne fut pas chose aisée tant les entreprises, via leurs responsables, ne sont pas toujours favorables à ce genre d'entretiens concernant leurs personnels et leurs méthodes générales de travail.

Cependant, nous avons eu la chance et l'opportunité de nous faire engager dans une organisation qui nous a autorisés à réaliser notre travail, notamment en nous permettant de nous entretenir avec certains membres de son personnel.

En parallèle de cette recherche d'entreprise cible, nous avons réalisé un guide d'entretien afin de réaliser nos interviews. Nous avons décidé d'utiliser une démarche qualitative à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif car celui-ci permet une réelle relation entre les deux parties prenant part à l'interview et laissant aussi une liberté d'expression pour l'interviewé.

Notre guide d'entretien (annexe n° 2) aborde les différents thèmes abordés dans notre mémoire et se présente comme suit :

- une présentation personnelle expliquant notre démarche;
- des questions générales sur la personne de contact afin de mieux cibler notre interlocuteur et de le mettre dans de bonnes dispositions pour la suite de l'entretien;
- une présentation de l'entreprise pour laquelle l'interviewé travaille;
- des questions orientées sur leur(s) rôle(s) au sein de cette entreprise;
- des questions orientées sur le bien-être;
- et enfin, des questions orientées sur la performance.

Ces entretiens ont été réalisés au sein de l'organisation Epicura (sur le site de Beloeil), réseau hospitalier reprenant plusieurs sites. De plus amples informations à ce sujet sont reprises tout au long de ce mémoire.

Les entretiens ont été centrés sur le département financier de l'hôpital, étant donné la complexité de devoir s'entretenir avec l'ensemble du personnel d'un hôpital tant les différents corps de métier sont représentés.

Nos différents contacts pour les interviews ont donc été les employés administratifs du département financier. Ces interviews ont été réalisées au sein même des bureaux de l'organisation, pendant les heures de bureau ou pendant les temps de midi, lorsque les employés avaient du temps à nous consacrer.

Toutes ces interviews se sont déroulées de la même manière, c'est-à-dire en commençant avec notre présentation personnelle, expliquant notre démarche et précisant que les

informations reçues resteraient confidentielles. Ensuite, l'interview s'est déroulée via une conversation "ouverte" tout en suivant notre ligne de conduite établie dans notre guide d'entretien, mais sans pour autant rester cantonné à celui-ci.

L'avantage de ce genre d'interview étant effectivement de pouvoir rebondir sur ce que l'interlocuteur nous dit.

Ces entretiens ont duré, de manière générale, entre 30 et 80 minutes, en fonction des réponses et du temps accordé par l'employé.

Les employés interrogés revêtent des fonctions différentes au sein du département financier de cet hôpital; nous avons eu l'opportunité d'interroger des employés, un employé membre du conseil CPPT (Convention de Prévention et Protection du Travailleur), mais aussi un membre dirigeant, le chef du département comptabilité.

Nous avons voulu, via ces diverses interviews, toucher différents niveaux hiérarchiques dans le but d'obtenir les avis de l'ensemble des employés affectés par le sujet.

Nous sommes bien conscient cependant que la réalisation de ces entretiens n'est et ne sera jamais représentative, étant donné l'échantillon réduit de personnes ayant pris part à cette enquête. En revanche, cela nous permet de faire ressortir « les éléments de langage » que les interrogés avancent pour rendre compte de tel ou tel phénomène (de Nanteuil, 2016).

1.4. Plan général du mémoire

Notre mémoire est composé de quatre parties.

Dans un premier temps, nous allons parcourir quelques points théoriques relatifs au sujet de notre mémoire. Nous aborderons la législation autour du bien-être au travail en Belgique avant d'introduire les différents facteurs du bien-être. Parallèlement à ceci, nous expliquerons quels sont les facteurs organisationnels de stress et expliquerons brièvement leurs caractéristiques.

Dans un second temps, nous nous attarderons sur notre enquête pratique. Nous expliquerons notre préparation avant les différentes rencontres faites et donnerons une vue d'ensemble du panel interrogé. Ensuite, nous analyserons les données que nous avons collectées en essayant de les thématiser en fonction des réponses des interrogés. En regard des différents thèmes abordés, nous appuierons les informations abordées par quelques notions théoriques.

Dans un troisième temps, nous confronterons les informations récoltées lors de nos entretiens avec les points théoriques que nous avons expliqués afin d'essayer de dégager des similitudes ou, au contraire, des discordances. Nous reviendrons également sur nos pistes de recherche avant d'émettre les limites de notre travail.

Enfin, nous conclurons notre travail en donnant une vue synthétique de celui-ci. Nous émettrons nos appréciations personnelles et donnerons quelques pistes de recherche pour d'éventuels travaux futurs.

2. Bien-être au travail et performance : une relation floue

La première partie de notre mémoire sera donc consacrée à la théorie sur cette relation, avant de passer à un côté plus pratique dans la deuxième partie. Cette seconde partie nous aidera à mettre en parallèle nos explications théoriques avec la pratique de terrain : le cas d'un hôpital et plus précisément sur le département de la comptabilité de celui-ci.

2.1. Le concept de bien-être au travail

2.1.1. Cadre législatif

Comme nous l'avons déjà mentionné, la notion de bien-être a une origine de nature juridique avec l'instauration d'une réglementation européenne. En effet, l'Union Européenne, via la directive du Conseil des Communautés Européennes du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (89/391/CEE), a voulu mettre en œuvre des directives pour répondre au contexte d'instabilité concernant le marché de l'emploi (évolution du marché de travail, apparition de nouvelles technologies...) influençant directement sur le stress des travailleurs. C'est ainsi qu'elle a instauré la directive qui donne l'impulsion à l'ensemble des pays membre de l'Union Européenne de se doter d'une telle législature afin que chaque pays membre ait une législation commune en matière de prévention des risques professionnels et de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs.

Cependant, à l'heure actuelle, tous les états membres ne sont pas arrivés au même stade de maturation dans leur politique de prévention des risques psychosociaux (Hansez Isabelle, Faulx Daniel, Mahy Aude, 2006).

En Belgique, c'est avec la loi du 4 août 1996 (loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail) que l'Etat a transposé, au niveau national, la directive européenne 89/391/CEE. C'est aussi via cette loi qu'intervient, pour la première fois, la notion de bien-être au travail. Cette loi est venue remplacer une loi déjà existante depuis le 10 juin 1952 concernant la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que la salubrité du travail et des lieux

de travail. Concernant cette dernière loi, celle-ci se faisant vieillissante, une mise à jour était nécessaire. La mise à niveau en question fut portée sur les différentes thématiques suivantes (Direction générale et Humanisation du travail, 2008) :

- donner une base plus large des règles contenues dans le règlement général pour la protection du travail (RGPT) ainsi que dans le code sur le bien-être au travail ;
- l'apparition d'un Conseil supérieur concernant la protection et la prévention au travail ;
- l'élargissement des concepts de sécurité et de la santé à la qualité des conditions de travail ;
- l'adaptation pour convenir de la directive 89/391/CEE de 1989 ;
- l'établissement d'exigences minimales lors de travaux reprenant plusieurs entreprises sur un même lieu de travail ;
- réformer le travail en sous-traitance ;
- revoir ce qu'on appelle à présent le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT).

L'article 4, paragraphe 1 de la loi du 4 août 1996, nous montre quels sont les domaines dans laquelle cette loi agit. Il s'agit des domaines suivants :

- 1° la sécurité du travail ;
- 2° la protection de la santé du travailleur au travail ;
- 3° les aspects psychosociaux du travail ;
- 4° l'ergonomie ;
- 5° l'hygiène du travail ;
- 6° l'embellissement des lieux de travail ;
- 7° les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6°¹.

¹ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail publiée au Moniteur Belge le 18/09/1996

Nous constatons, via l'énumération des sept domaines dans laquelle intervient la loi, l'apparition de la notion de charges psychosociales, élargissant ainsi le domaine d'action auquel était cantonnée la première version de la loi, celle du 10 juin 1952.

L'apparition de cette notion de charge psychosociale¹ a eu pour conséquence, dans le cadre belge, l'émergence d'une multitude d'autres mesures législatives, notamment l'instauration d'une convention collective de travail (CCT), du 30 mars 1999, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999, décidée par le Conseil national de travail².

Cette convention collective de travail n° 72 donne une définition de la notion de charge psychosociale, orientée principalement sur le stress occasionné lors de l'exécution du travail. Celle-ci étant " un état perçu négativement par un groupe de travailleurs et qui s'accompagne de plaintes et de dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail" (Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail).

La convention collective de travail a aussi eu pour effet, une mobilisation de la part des entreprises dans la lutte des risques psychosociaux et cela a découlé vers des accords intersectoriels élargis par la suite, en 2004, via un accord-cadre européen concernant le stress professionnel signé par la confédération européenne des syndicats (Hansez Isabelle, Faulx Daniel, Mahy Aude, 2006).

Cette convention collective a également eu pour conséquence un changement dans la façon de procéder de la part des employeurs. En effet, le 17 mai 2007, un arrêté royal (relatif à la

¹ "Les risques psychosociaux sont le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable. Ils peuvent avoir des conséquences psychologiques, physiques et sociales négatives, telles que le stress occasionné par le travail, le surmenage ou la dépression" <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress> (consulté le 18/01/2017)

² Organisation interprofessionnels d'employeurs et de travailleurs <http://www.cnt-nar.be/Qui-sommes-nous.htm> (consulté le 18/01/2017)

prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail) a été décidé, dans le but de compléter l'arrêté royal du 11 juillet 2002 (relatif à la protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail).

On retrouve dans cet A.R. une définition de la charge psychosociale occasionnée par le travail ainsi que les éléments facteurs de stress et leurs conséquences sur la santé physique.

Les employeurs doivent dorénavant mettre en place des structures et des outils afin de détecter et prévenir tout risque éventuel de stress, l'évaluer et en prendre des mesures appropriées. Progressivement, les entreprises ont développé des plans et des stratégies pour une gestion accrue de la prévention des risques psychosociaux au sein de leur entreprise.

Plus récemment, une nouvelle législation en matières de risques psychosociaux au travail est entrée en vigueur (le 1 septembre 2014, Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation social, 2016) apportant différentes évolutions sur le domaine, pas de grands changements, mais bien en phase avec la notion de charge psychosociale apparue en 1996 et rapportant que c'est un domaine du bien-être à gérer au moyen d'un système dynamique de gestion des risques (Attentia, 2017)¹.

Bien que notre mémoire ne soit pas orienté sur l'aspect juridique, nous voulions tout de même montrer qu'en Belgique, le bien-être est un élément pris en compte, et qui a évolué aux cours des années, et que des mesures sont censées être prises par les dirigeants d'entreprises afin de mettre son personnel dans les meilleures conditions possible.

Vous trouverez également en annexe (annexe n° 10) un descriptif simplifié de la situation en Belgique et des démarches de prévention à effectuer au sein d'une entreprise belge.

¹ <https://www.attentia.be/fr/lp/nouvelle-legislation-en-matiere-de-risques-psychosociaux-au-travail>
(consulté le 18/01/2017)

Cependant, étant donné la récence de la mise en œuvre de cette stratégie, aucune évaluation n'est encore en cours, il faudra donc rester attentif quant aux premières analyses de cette réforme.

A présent, nous allons essayer d'expliquer les concepts du bien-être et du stress.

2.1.2. Les facteurs du bien-être psychologique

Après avoir passé en revue les principaux facteurs de stress organisationnels, nous allons à présent essayer de mettre en avant quels sont les facteurs organisationnels à l'origine du bien-être psychologique. De fait, le bien-être psychologique est un axe de plus en plus étudié, notamment en ce qui concerne la relation entre l'environnement de travail et le bien-être au travail.

Avant de mettre en avant les facteurs organisationnels du bien-être psychologique, essayons de mettre au clair ce que cache ce terme. De nombreuses études ont tenté de définir ce terme et Ryff (1989) a trouvé un ensemble de points communs à toutes les études réalisées permettant donc de définir le bien-être psychologique selon six composantes qui sont:

- l'acceptation de soi ;
- les relations positives avec les autres ;
- l'autonomie ;
- la maîtrise de l'environnement ;
- les buts dans la vie ;
- la croissance personnelle.

Un individu regroupant ces six caractéristiques est donc un individu qui se sent bien d'un point de vue psychologique.

La notion de bien-être psychologique, ou bonheur selon Wright et Cropanzano (1999), pour qui le bien-être psychologique est un jugement subjectif et global tel qu'une personne expérimente des émotions positives en grande quantité et relativement peu d'émotions négatives, n'étant pas à confondre avec celle de satisfaction au travail qui peut faire partie

des émotions positives constitutives du bonheur, mais qui ne représente pas l'entièreté de ces émotions (Delobbe, 2009).

Concernant maintenant les facteurs organisationnels de bien-être psychologique, de nombreuses études ont également déjà été effectuées pour tenter de définir quels en sont ces facteurs. Parker et ses collègues (2003) se sont penchés sur cette question et ont parcouru un large éventail de travaux sur le domaine pour mener à bien leur mission. Nous n'allons pas ici voir en détail le contenu de leurs recherches, mais nous allons parcourir les étapes et résultats importants qui nous permettront de mettre en avant les facteurs organisationnels de bien-être psychologique.

Il est à noter que cette étude menée par Parker et ses collègues a été effectuée à un niveau individuel. Nous ne disposons donc pas de caractéristiques objectives de l'environnement de travail, mais les perceptions que les individus ressentent de cet environnement.

Les auteurs expliquent en premier lieu leur choix d'utiliser le terme de 'climat psychologique', qu'ils définissent comme étant la description par des employés de leur environnement de travail et que la satisfaction du travail se réfère quant à elle aux évaluations des employés par rapport à ces perceptions.

Pour établir leur définition, ils se sont basés sur celles d'autres auteurs, notamment Rousseau (1988) qui l'explique comme ceci : « le climat psychologique a été conceptualisé comme une conception molaire comprenant les représentations psychologiquement significatives d'un individu des structures, processus et événements approximatifs d'une organisation » ou encore celle de Jones et James (1979) qui ont écrit que : "Les perceptions du climat psychologique permettent à l'individu d'interpréter les événements, de prédire les résultats possibles et d'évaluer l'adéquation de leurs actions ultérieures."

Cependant, il est à noter, comme nous le rappellent Parker et ses collègues (2003), que ce terme porte souvent à confusion avec d'autres qui sont le climat collectif, le climat organisationnel et la culture organisationnelle quand ceux-ci sont utilisés pour se référer à des variables qui sont analysées au niveau individuel. Ces trois notions sont généralement

utilisées pour des études au niveau de groupes (et non pas individuelles) et peuvent être mesurées en rassemblant les perceptions du climat psychologique.

Parker et ses collègues expliquent ensuite leur choix de s'être concentrés au niveau individuel pour effectuer leurs mesures et leurs analyses. Ils ont choisi le niveau individuel car, premièrement, leurs recherches ont montré que la grande majorité des études empiriques sur le climat psychologique consistent en des variables qui sont mesurées et analysées au niveau individuel. Deuxièmement, les perceptions du climat psychologique ont été liées à une variété de résultats au niveau individuel et qui ont longtemps été importants dans les études de comportement organisationnel, y compris la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'implication dans l'emploi, la motivation de l'employé, le bien-être psychologique et la performance de l'employé. Et enfin, troisièmement, parce que l'existence de relations au niveau individuel peut être une raison de croire que des relations similaires existent au niveau du groupe et de l'organisation, l'accumulation de résultats au niveau individuel peut contribuer à éclairer la construction théorique au niveau organisationnel.

Afin de catégoriser les dimensions du climat psychologique, Parker et ses collègues (2003) ont donc parcouru de nombreuses études déjà réalisées sur le domaine et ont finalement retenu celui de James et Sells (1981) ainsi que celui de Jones et James (1979) comme base de leur modèle pour montrer quels étaient les effets des perceptions du climat psychologique sur les attitudes de travail, la motivation ainsi que sur la performance.

Les différentes dimensions des perceptions du climat psychologique qui ressortent sont les suivantes :

- les caractéristiques du métier ;
- les caractéristiques de rôle ;
- les caractéristiques de leadership ;
- les caractéristiques de l'environnement social et du travail de groupe ;
- les caractéristiques de l'organisation.

Ce modèle explique que les perceptions du climat psychologique n'ont pas qu'un effet direct sur la performance individuelle, mais peuvent être arbitrées par d'autres facteurs tels que les attitudes de travail (la satisfaction du travail, la participation au travail et l'engagement) et la motivation. Via leurs recherches méta-analytiques, il en ressort que les cinq dimensions du climat psychologique sont moyennement à fortement corrélées avec la satisfaction au travail ainsi qu'avec le bien-être psychologique. Par contre, ces dimensions sont moins corrélées avec la motivation. Rappelons premièrement que ces études sur la satisfaction au travail font ressortir le rôle de l'environnement organisationnel et relationnel et que deuxièmement, l'étude menée par Parker et ses collègues s'est effectuée d'un point de vue individuel et ne représentant donc pas des caractéristiques totalement objectives de l'environnement de travail.

Maintenant que nous avons passé en revue les différents facteurs organisationnels de stress ainsi que les différents facteurs du bien-être psychologique, nous allons poursuivre avec notre partie analytique.

2.2. Les facteurs organisationnels de stress

Avant de se lancer dans une tentative d'élaboration de facteurs influençant le bien-être, il est intéressant de mettre en avant notre rapprochement de la notion de bien-être avec celle de mal-être.

En effet, même si le sujet dominant de notre mémoire est celui du bien-être, il nous semble plus que judicieux de le comparer à ce qu'on pourrait appeler son opposé ; le mal-être.

Comme l'indique la loi du 4 août 1996, les aspects psychosociaux du travail sont, depuis lors, pris en compte, et plus précisément la notion de stress (cf. la Convention Collective de travail n° 72). C'est donc ce point que nous avons décidé de prendre en compte pour faire le l'antagonisme du bien-être.

Nous pouvons maintenant tenter d'élaborer une liste non-exhaustive des différents facteurs organisationnels qui sont la cause de bien-être au travail. Nous essaierons d'en voir les côtés négatifs, voire néfastes, tant pour l'employé que pour l'entreprise, mais également les points positifs qui découlent d'un travailleur "heureux" au travail, un travailleur pour lequel des outils sont mis en place pour augmenter son "niveau de bien-être" lors de l'exécution de son travail.

Chose n'étant plus à démontrer aujourd'hui ; la constante évolution dans le monde du travail impacte énormément la façon de travailler. De fait, que ce soit d'un point de vue des employeurs ou des travailleurs, ceux-ci sont tous deux obligés de s'adapter continuellement aux diverses évolutions en cours. Le fait de devoir se conformer aux nouvelles technologies, comme la mondialisation, l'intensification du travail, l'allongement des carrières, la diversité des travailleurs, les nombreuses restructurations... sont autant de critères auxquels il faut faire face aujourd'hui et cela n'est pas toujours chose aisée. Et ces critères dont des éléments importants jouant sur la santé des travailleurs (aussi bien employés qu'employeurs). De ce fait, de nombreux travaux scientifiques ont déjà été réalisés sur les relations entre le bien-être du personnel et l'environnement dans lequel il évolue.

Nous allons, nous aussi, essayer de démontrer qu’une relation existe bel et bien entre ces deux notions et quelles peuvent en être leurs conséquences.

Ne pouvant aborder tous les domaines du bien-être au travail, nous allons principalement nous pencher sur la caractéristique de la charge psychosociale, notion apparue dans la législation du 4 août 1996, et plus précisément sur la notion de stress qu’elle renferme. Nous allons essayer d’en dégager les facteurs ainsi que les conséquences que cette notion peut avoir.

Ensuite, nous nous aventurons dans le côté plus positif de la chose à savoir, quels sont les facteurs organisationnels entraînant un bien-être pour le travailleur.

Depuis de nombreuses années maintenant, la notion de stress est présente quotidiennement dans le monde du travail et dans toutes les discussions en rapport avec la santé du travailleur. Une multitude d’enquêtes, de questionnaires et d’instruments ont été, depuis lors, mis en place dans le but de détecter ces facteurs de stress, mais aussi de les évaluer afin de mieux répondre aux problèmes qu’ils engendrent. A la suite de ces enquêtes sont nés divers modèles répertoriant les facteurs organisationnels de stress pour les travailleurs, des facteurs qui englobent notamment les contraintes psychologiques, sociales, relationnelles et professionnelles (Inserm, 2011)¹.

Certains auteurs s’accordent même à dire qu’il existe trois grandes approches différentes définissant la notion de stress (Lazarus, 1966; Appley et Trumbull, 1967; Cox, 1990; Cox et Mackay, 1981; Fletcher, 1988). Ces trois approches sont qualifiées d’approche technique, d’approche physiologique et d’approche psychologique.

La première conceptualise le stress professionnel en caractéristique néfaste de l’environnement.

La seconde approche considère le stress comme étant des effets physiologiques non spécifiques produits par un large éventail de stimuli néfastes.

¹ Institut national de la santé et de la recherche médicale.

Enfin, l'approche psychologique envisage le stress au travail en termes d'interactions dynamiques entre le sujet et son environnement de travail (Agence européenne, 2006).

L'approche qui nous semble la plus opportune pour la suite de notre travail est celle que l'on nomme l'approche psychologique. En effet, les deux premières ne semblent pas être les plus adéquates vu les nombreuses critiques émises à leurs égards, notamment celle de l'obsolescence. Cox (1990 et 1993) ainsi que Sutherland et Cooper (1990) expliquent que ces deux modèles sont trop simples car essentiellement basés sur un couple stimulus-réaction et qu'ils négligent en grande partie les différences individuelles de nature psychologique ainsi que les processus perceptuels et cognitifs qui pourraient leur être sous-jacents.

La troisième approche, dite psychologique, conceptualise le stress comme étant une interaction dynamique entre la personne et son environnement de travail. Dans ce cas-ci, le stress est déduit d'une existence entre des interactions problématiques entre la personne et son environnement (approche interactionniste) ou est mesuré au niveau des processus cognitifs et des réactions émotionnelles qui sont à la base de ces interactions (approche transactionnelle – Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2006).

Comme nous pouvons le constater, de nombreuses études sur le domaine du stress ont été réalisées et on pourrait facilement s'y perdre. C'est pourquoi nous allons nous concentrer sur différents modèles afin de faire une catégorisation des facteurs organisationnels de stress. Afin donc de mieux catégoriser *tous* les facteurs de stress – un maximum du moins – nous nous baserons sur les modèles de Cooper et Marshall (1976), Danna et Griffin (1999), Karasek et Theorell (1990) ainsi que celui de van Veldhoven (2005). Ceux-ci nous ont permis de réorganiser les facteurs selon sept catégories (Delobbe, 2009) que nous allons décrire brièvement par la suite :

- la conception intrinsèque au travail ;
- la gestion du temps de travail ;
- les rôles organisationnels ;
- les relations de travail ;
- les perspectives de carrières ;

- la structure et le climat organisationnel ;
- l'articulation entre les vies privées et professionnelles.

2.2.1. Conception intrinsèque du travail

La répertorisation de ces facteurs organisationnels de stress a été marquée par le modèle de Karasek (1979), qui a été l'un des premiers à élaborer un tel modèle et sur lequel beaucoup d'autres chercheurs se sont appuyés pour l'élaboration de leur modèle. Ce modèle a été la source d'inspiration pour de nombreux autres car des études ont démontré que le modèle de Karasek avait des effets prédictifs sur la santé cardiovasculaire (Inserm, 2011). Ce modèle étant devenu également célèbre grâce à son côté bidimensionnel que Karasek a créé.

En effet, le modèle retient deux facteurs intrinsèques au travail qui sont sources de stress. Ceux-ci sont incorporés dans le modèle selon une dimension psychologique, liée à l'exécution des tâches (que ce soit en termes de quantité ou de complexité des tâches ou bien encore pour des contraintes temporelles) et selon une dimension de latitude décisionnelle (pour ce qui est de l'autonomie décisionnelle).

La première dimension est donc liée aux pressions que ressent un travailleur lors de l'exécution de ses tâches en ce qui concerne la rapidité d'exécution de celles-ci ou même le nombre de tâches à effectuer en même temps. Les auteurs Glowinkowski et Cooper (1986) ont même démontré qu'une surcharge de travail avait pour conséquence une baisse d'estime de soi et était la cause d'autres problèmes psychologiques.

La seconde dimension repose, elle, sur le degré d'autonomie laissé aux travailleurs lors de l'exécution de leurs tâches. Cette dimension peut-être subdivisée en deux parties; l'une concernant le développement des connaissances et compétences des travailleurs et l'autre étant la capacité à prendre des décisions (Delobbe, 2009).

Selon différentes études, le fait d'avoir une forte surveillance au travail aurait des avantages non négligeables pour le travailleur mais également pour l'entreprise. De fait, ces études ont

démontré qu'une surveillance accrue améliorerait la santé mentale des travailleurs, mais aussi la motivation, la satisfaction au travail, la performance, l'implication, le stress et l'absentéisme (Hackman & Oldham, 1975; Evans & Carrère, 1991; Gangster & Fusiller, 1989; cités par Delobbe, 2009).

Pour revenir au modèle de Karasek (1979), dit le 'job strain model', celui-ci donne lieu à quatre configurations représentées en situations de travail selon Karasek. En effet, la croisée des dimensions psychologique et latitude décisionnelle donne quatre formes de situations de travail et comme nous pouvons le constater via la représentation graphique qui suit, ces situations sont : détendue, active, passive et tendue, dite 'job strain'. Les constatations de Karasek ne s'arrêtent forcément pas là car il tire de ces situations des caractéristiques positives ou négatives sur le comportement d'un travailleur. En effet, il y explique que la situation 'tendue' provoquerait un stress sur le travailleur et que ce stress aurait des répercussions au niveau des risques psychologiques et de diverses maladies. Cependant, il constate également que des travailleurs pour lesquels une forte demande est exigée, mais pour qui on accorde une forte latitude décisionnelle – la situation active donc – ces travailleurs auront une motivation accrue dans leur travail et seront plus dynamiques lors de l'exécution de celui-ci.

Concernant la situation passive, il suppose que le travail conduit à l'ennui et que les travailleurs sont en pertes de connaissances, étant donné qu'ils ont un travail répétitif, ne demandant pas de compétences particulières, et que cette monotonie peut entraîner, elle aussi, des effets néfastes sur la santé.

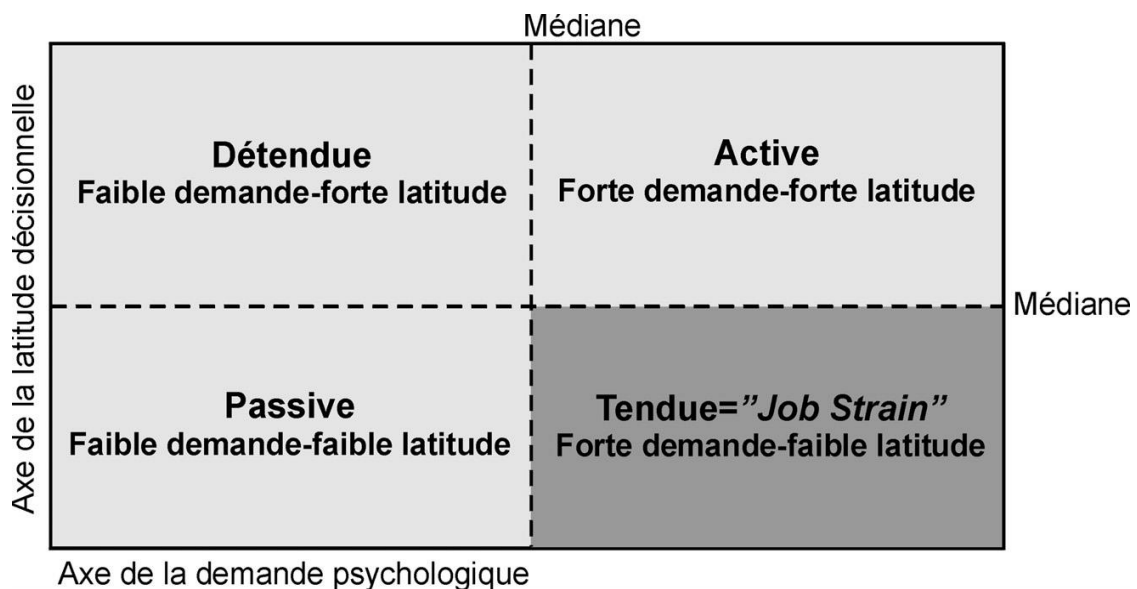


Figure 1 : Le modèle « Job Strain » de Karasek (1979)

source : Institut national de la santé et de la recherche médicale (Iserm) (2011). *Stress au travail et santé : situation chez les indépendants.*

Cependant, même si ce modèle fait l'objet de base à de nombreux autres modèles, il est à souligner qu'il comporte malgré tout des limites qu'il est important de souligner. Kristensen (1995) notamment, met en avant le fait que le modèle de Karasek n'est pas assez multidimensionnel, car certaines variables ne sont pas prises en compte dans son modèle. Il critique également le modèle de Karasek en disant que celui-ci est trop général et qu'on ne peut l'appliquer sur un lieu de travail. Enfin, le modèle de Karasek ne tient pas compte des différences individuelles au niveau de la latitude décisionnelle. Certaines personnes ont besoin d'être aiguillées car peu sûres d'elles tandis que d'autres préfèrent être plus libres dans leurs choix.

2.2.2. La gestion du temps de travail

La deuxième partie du XX^e siècle a amené énormément de changement dans le monde du travail, d'abord via l'évolution des technologies, mais également via la globalisation et le développement des stratégies d'entreprises que cela entraîne. Tous ces changements ont eu

pour conséquence des restructurations liées au temps de travail (Bosch, 1999). De ce fait, il faut distinguer deux facteurs en rapport au temps de travail; premièrement la durée de travail et deuxièmement, la flexibilité des horaires de travail (Sparks et al., 2001).

Concernant la durée de travail d'abord, on constate une diminution du temps de travail des pays membres suite aux accords entre les employés et les employeurs d'un côté et des législations européennes qui ont été mises en place de l'autre côté. C'est ce que l'OCDE¹ a mis en avant dans son rapport de 1999.

Par contre, dans d'autres pays, on a constaté une augmentation de la durée de travail, notamment dans les pays où le marché du travail a subi de grandes modifications et où la richesse n'est pas équitablement répartie (exemples : Nouvelle-Zélande, Royaume Uni et Etats Unis – Bosch, 1999). Cette augmentation du temps de travail a également été constatée dans les pays en voie de développement (Sparks et al., 2001).

L'augmentation du temps de travail peut s'expliquer via les différentes restructurations et restrictions qui sont en place dans certaines entreprises. Le fait de réduire le nombre d'effectifs a pour conséquence que les travailleurs restants doivent supporter une charge de travail plus grande, et donc cela entraîne qu'ils doivent travailler plus longtemps pour compléter ce manque. Aussi, la stagnation ou même la diminution des salaires obligent les travailleurs à prêter plus d'heures ou à prendre un deuxième emploi (Sparks et al., 2001).

Kate Sparks et ses collègues (2001) ont révélé les conséquences négatives qu'une 'surcharge' de travail pouvait entraîner pour les personnes travaillant de trop nombreuses heures. Celles-ci peuvent être une baisse du bien-être psychologique et une baisse du niveau de concentration, l'adoption de comportements nuisibles pour la santé tels que le tabagisme, le manque d'exercice physique et aussi des difficultés relationnelles entre parents et enfants.

Enfin, concernant la flexibilité des horaires de travail, Christensen et Staines (1990) révèlent que des études prouvent qu'il existe des avantages aussi bien que des inconvénients.

¹ L'Organisation de coopération et de développement économiques.

Nous pouvons retenir que les aspects positifs au fait de travailler avec un horaire flexible sont notamment que le travailleur a un niveau de stress moindre, qu'il s'enrichit plus à son travail, qu'il a un meilleur moral et plus d'autonomie. On peut remarquer que grâce à cet horaire flexible, le taux d'absentéisme et les retards sont moindres qu'un horaire fixe, ce qui a également pour conséquence que le travailleur améliore sa satisfaction au travail et aussi sa performance. Ce sont quelques exemples d'avantages professionnels, mais notons aussi qu'un horaire flexible améliorerait la gestion de l'équilibre vie privée/professionnelle du travailleur (Sparks et al., 2001).

Cependant, Baltes et ses collègues (1999) ont mis en avant que certains effets positifs de l'horaire flexible ne tiennent pas sur le long terme, cela concerne les éléments suivants : la satisfaction du travail, la performance et la motivation.

Les principaux désavantages identifiés sont des problèmes avec l'horaire et la coordination du travail, l'augmentation des coûts et la difficulté pour les employeurs de superviser tous les employés étant donné qu'ils n'ont pas le même horaire et également à cause des changements de culture organisationnelle au sein des entreprises (Sparks et al., 2001).

Sparks et ses collègues expliquent aussi qu'une des raisons qui explique ces résultats incohérents peut être le fait que l'employé ne contrôle pas son horaire flexible ou qu'il n'ait pas le choix de travailler sous ce régime. Cela peut en effet conduire à la réduction du stress de l'employé s'il peut moduler son horaire professionnel avec son horaire privé, dans l'autre cas, cela peut s'avérer néfaste pour sa gestion privé/professionnelle.

2.2.3. Les rôles organisationnels

Le troisième facteur organisationnel de stress que nous avons répertorié concerne les rôles que les travailleurs jouent au sein de leur entreprise. En effet, ceux-ci peuvent être facteurs de stress quand le rôle n'est pas bien défini, lorsqu'il existe des conflits avec les rôles mal définis ou bien lorsque certains travailleurs exercent un degré de responsabilité sur d'autres (Cooper et Cartwright, 1994).

2.2.4. Les relations de travail.

Nous allons voir dans cette section que les relations de travail ont également beaucoup d'importance et d'influence au niveau du stress qu'elles peuvent engendrer sur les travailleurs. De fait, même si de bonnes relations avec des collègues peuvent être une bonne source de motivation et de bien-être, elles n'en sont pas moins génératrices de stress pour les travailleurs qui n'ont pas un bon feeling avec les autres membres de leur organisation. Nous allons regarder ici deux types de relations qui sont communes à beaucoup d'entreprises, la relation avec les collègues et la relation avec la hiérarchie.

Des études ont démontré qu'un manque de confiance envers ses collègues avait pour conséquence un malentendu au niveau du rôle de chacun dans l'entreprise, mais aussi que cela entraînait un manque de communication, un faible niveau de satisfaction ainsi qu'un faible niveau de bien-être psychologique (Danna et Griffin, 1999). Vecchio (1995) a même conclu que des émotions telles que la jalousie et l'envie parmi les employés au sein de l'établissement de travail pouvaient être tenues comme responsables de comportements violents, voire même de harcèlement. Malgré cela, les relations entre employés, comme le soutien et l'attachement, peuvent être des éléments positifs sur le bien-être psychologique (Danna et Griffin, 1999).

Concernant les relations avec sa hiérarchie, il est évident que celles-ci jouent un rôle primordial pour le bien-être psychologique des employés. Le style de management a un rôle important dans la relation hiérarchie-employés. Blanchard (1993) nous explique comment un manager peut rendre ses employés malades en ayant un comportement inapproprié avec ceux-ci. Ce comportement peut se représenter sous différentes formes tels qu'un manque de stimulation, un manque de communication ou une dévalorisation des travailleurs. Alors cela impactera le stress du travailleur. A contrario, certains styles de management peuvent venir améliorer le bien-être des employés.

2.2.5. Les perspectives de carrière

Cartwright et Cooper (1993) mettent en avant le développement de la carrière comme facteur de stress. En effet, selon eux, les perspectives de carrière ainsi que l'insécurité de l'emploi dues aux fusions et aux acquisitions de ces dernières décennies, sont devenus des sources de stress aux conséquences négatives pour les travailleurs.

D'autres études, menées par Sparks et ses collègues (2001) nous indiquent que les nombreuses restructurations impactent également le stress du travailleur. De fait, ces restructurations combinées avec des contrats à durée déterminée empêchent les employés de se projeter dans l'avenir au sein de leur entreprise et ceux-ci ne voient donc aucune perspective de carrière, ce qui augmenterait leur stress. Le fait de ne pas savoir de quoi sera fait son avenir augmente également le niveau d'insécurité au travail des travailleurs... mais pas que ça. La motivation et l'implication dans leurs tâches sont moindres et on distingue une baisse de moral de manière général.

2.2.6. La structure et le climat organisationnel

Une autre source de stress peut provenir de la structure et du climat organisationnel. Celle-ci peut provenir comme nous l'avons vu précédemment, de la relation avec sa hiérarchie selon le type de management qui est en place dans l'entreprise. A cela, ajoutons que la culture organisationnelle peut impacter le stress du travailleur.

Une entreprise où la communication n'est pas présente, c'est-à-dire où le sommet hiérarchique ne fait pas part aux employés à tous les échelons de l'entreprise, où les politiques internes ne sont pas claires et où il y a un manque de participation de la part des employés, ainsi qu'un manque de consultation envers ceux-ci sont autant d'exemples d'une structure et d'un climat organisationnel qui sont sources de stress pour un employé.

Des études ont démontré que l'environnement de travail était un facteur déterminant pour le bien-être du travailleur. Un des pionniers en la matière fut Elton Mayo (1880-1949) qui réalisa une étude dans les années 1930 dans la Western Electric de Hawthorne (Etats-Unis) montrant les bienfaits d'un environnement qui s'intéresse aux ouvriers.

D'autres études plus récentes indiquent également qu'un environnement stressant et insécurisant a des effets néfastes pour la santé ainsi que des menaces sur l'identité et l'estime de soi des travailleurs (Sparks et al., 2001).

2.2.7. L'articulation entre les vies privée et professionnelle

Finalement, le dernier facteur de stress que nous avons établi est celui de l'articulation de la vie privée et de la vie professionnelle. En effet, il est (de plus en plus) compliqué de concilier ces deux modes de vie spécialement lorsque l'on traverse des périodes difficiles, que ce soit à titre personnel ou financier ou encore lorsque les membres d'un couple ont tous deux un métier à carrière (Cooper et Cartwright, 1994). Cette relation entre ces deux modes de vie peut engendrer le phénomène de "spillover stress" (Glowinkowski et Cooper, 1986, cité par Danna et Griffin, 1999); c'est-à-dire que le stress professionnel peut venir s'immiscer dans la vie privée et vice-versa.

Nous avons donc maintenant une idée des éléments principaux provocateurs de stress sur les individus. Nous allons à présent essayer de déterminer, à contrario, les éléments provocateurs du bien-être chez les individus.

3. Cas pratique ; Le secteur hospitalier : Epicura

Après avoir posé le cadre théorique de notre mémoire, nous allons expliquer nos démarches pour la réalisation empirique de celui-ci.

3.1. Préparation et rencontre avec le personnel du centre hospitalier

Dans le but de récolter des informations probantes pour la réalisation de notre mémoire, nous avons réalisé des entretiens avec les employés du service financier de l'hôpital Epicura¹. Pour ce faire, nous avons préalablement défini un cadre théorique afin de pouvoir orienter notre questionnaire sur différents thèmes à aborder.

Après avoir élaboré notre questionnaire, nous avons contacté différents employés d'Epicura afin de convenir d'un rendez-vous pour réaliser les différents entretiens.

Ceux-ci se sont déroulés essentiellement dans leurs bureaux, à portes fermées, durant leurs disponibilités.

Le guide d'entretien réalisé pour ces conversations se trouve en annexe (annexe n° 2), mais nous mettons ici un tableau récapitulatif des différents thèmes abordés.

¹ Le centre hospitalier Epicura est un hôpital implémenté en Belgique, dans la province du Hainaut.

Thèmes abordés pendant les entretiens :

Sujet du mémoire	Thèmes généraux	Subdivisions
Le bien-être du personnel et la performance organisationnelle	Introduction	Présentation générale
		Présentation personnelle
		Présentation de l'employé
	l'entreprise Epicura	Missions
		Valeurs
	Rôle au sein de l'organisation	Description du job effectué
	Implication au sein de l'entreprise	Reconnaissance
	Le bien-être	Respect
		Conception du bien-être
		Avantages et inconvénients
	Stress	Conception du travail
		Gestion du temps
		Rôles organisationnels
		Relations professionnelles
		Perspectives de carrière
		Structure organisationnelle
	Performance	Conception
		Intérêt

3.1.1. Entretien semi-directif

Afin de récolter les données que nous allons utiliser pour la suite de ce mémoire, nous avons décidé d'utiliser une approche qualitative via des entretiens semi-directifs car ceux-ci laissent l'opportunité de s'exprimer librement, tout en suivant une ligne directrice tout au long de l'échange. Le déroulement des interviews réalisées a déjà été expliqué dans notre méthodologie, nous n'allons pas y revenir.

3.1.2. Panel rencontré

Lors de nos interviews, nous avons rencontré différents profils. Nous avons essentiellement rencontrés des employés, essentiellement des femmes, mais aussi le chef du département de la comptabilité ainsi qu'un employé également membre du CPPT (Comité pour la prévention et la protection au travail).

Tous les entretiens se sont déroulés dans les bureaux situés sur le site de Beloeil. Nous pouvons constater que l'âge des personnes interrogées est situé entre 27 ans et 59 ans et que leur ancienneté varie de 1 an à 28 ans.

Tableau récapitulatif des personnes interrogées :

Interview	Sexe	Age	Fonction	Ancienneté	Date	Durée	Lieu
n° 1	F	33 ans	Employée comptabilité financière	12 ans	17/03/2017	52'	Beloeil
n° 2	F	42 ans	Employée comptabilité fournisseurs	15 ans	12/04/2017	64'	Beloeil
n° 3	M	56 ans	Employé-trésorier	28 ans	20/04/2017	50'	Beloeil
n° 4	F	47 ans	Employée (spécialisée) comptabilité fournisseurs	22 ans	03/07/2017	45'	Beloeil
n° 5	F	46 ans	Employée comptabilité fournisseurs	26 ans	13/07/2017	48'	Beloeil
n° 6	M	59 ans	Employé Chef du département comptable	12 ans	26/07/2017	82'	Beloeil
n° 7	F	42 ans	Employée comptabilité fournisseurs	17 ans	31/05/2017	32'	Beloeil
n° 8	F	45 ans	Employée comptabilité financière	24 ans	29/06/2017	56'	Beloeil
n° 9	F	52 ans	Employée comptabilité financière	18 ans	06/07/2017	46'	Beloeil
n° 10	F	47 ans	Employée comptabilité fournisseurs	16 ans	31/07/2017	53'	Beloeil
n° 11	F	51 ans	Employée comptabilité fournisseurs	4 ans	27/06/2017	63'	Beloeil
n° 12	F	27 ans	Employée comptabilité/administratif	1 an	16/06/2017	54'	Beloeil

3.2. Analyse des données

Cette partie de notre mémoire s'attèle à l'analyse des différentes interviews réalisées sur le terrain. Nous y essayons de faire ressortir les éléments les plus importants qui ressortent de ces entretiens en fonction des thèmes abordés et de les analyser au mieux.

Afin d'avoir une vue plus claire des informations reçues lors de nos différentes interviews, nous allons commencer par faire ressortir les éléments qui nous semblent importants et essentiels. Pour cela, nous avons passé en revue toutes les interviews réalisées pour essayer de ne pas manquer des informations qui pourraient nous être essentielles.

3.2.1. Le centre hospitalier Epicura et ses origines

L'organisation Epicura, créée en 2012, tient ses origines d'une fusion de plusieurs hôpitaux : le Réseau Hospitalier de Médecine Sociale (RHMS) et le Centre Hospitalier Hornu-Frameries (CHHF). Ce projet de fusion tient sa source dans la "politique de bassins de soins" lancée en 2006 par Rudy Demotte¹ dans laquelle la collaboration entre hôpitaux plutôt que la concurrence est mise en évidence. Cette fusion ne s'est évidemment pas faite en un jour et quatre années ont été nécessaires pour que ce projet aboutisse.

Actuellement, le Centre Hospitalier Epicura occupe plus de 2500 collaborateurs et 40 médecins répartis sur 7 sites.

Bien conscient qu'un thème comme le nôtre est difficilement gérable dans le cadre d'un mémoire, et au vu des nombreux et différents corps de métiers qui composent un hôpital, nous nous sommes centrés sur le département comptabilité de cette organisation.

En effet, la comptabilité de l'ensemble de l'hôpital est regroupée sur un même site (Beloeil), il nous était donc plus facile de pouvoir recenser notre étude, tout en étant conscient qu'un échantillon restreint pourrait biaiser nos interprétations.

¹ Ministre Fédéral de la Santé Publique et des Affaires Sociales (juillet 2003 à juillet 2007).
<http://demotte.cfwb.be/home/biographie.html> (consulté le 18/03/2017).

Outre le directeur financier et le directeur financier adjoint, la structure financière de l'hôpital Epicura s'articule également autour d'un chef comptable. Celui-ci chapeaute les différents services comptables de l'association ; ces services étant eux-mêmes composés d'un service fournisseurs, d'un service financier, d'un département contentieux ainsi que la trésorerie.

3.2.2. Typologie des répondants

Concernant les personnes que nous avons eu l'occasion d'interroger, nous avons remarqué bien évidemment que toutes celles-ci sont différentes. De fait, nous avons réalisé à quel point les caractéristiques des personnalités avaient un impact quant aux visions et aux décisions que les gens prennent.

Le département financier du Centre hospitalier Epicura compte dans ses rangs comptables une grosse majorité d'employées. Cependant, toutes se distinguent dans leurs réponses. Il est vrai que certains points qui ressortent ont été cités par la plupart de ces salariées, mais nous verrons que toutes ces personnes ont des motivations différentes.

Au vu des critères généraux des interrogés, nous voyons que les profils restent sensiblement les mêmes quant aux employés « exécutifs » (hors chefs de service). En effet, la plupart d'entre-eux ont effectué leurs études secondaires et ont poursuivi avec un graduat en comptabilité (ou baccalauréat, selon une plus récente dénomination), le plus souvent en cours du soir ou en promotion sociale. Nous ne pouvons nous attarder sur ce détail, c'est-à-dire savoir si la réalisation des études en cours du soir ou en promotion sociale a un quelconque impact sur les compétences des employés, car ce n'est pas du tout le rôle de ce mémoire, nous le soulignons juste à titre de précision et d'objectivité.

Dans la même idée, soulignons également le fait que d'autres employés n'ont pas effectué d'études supérieures et ont appris leur métier au fur et à mesure, en montant les échelons afin d'arriver au poste où ils évoluent actuellement.

Quelques extraits pour souligner ces remarques :

« J’ai fait mes secondaires à St François et puis j’ai effectué un graduat en comptabilité en cours du soir » (annexe n° 3, employée).

« ... j’ai fait forcément mes primaires et secondaires normales, et puis après j’ai fait 3 ans de graduat en comptabilité, mais en cours de promotion sociale » (annexe n° 9, employée)

« J’ai fait mes études scolaires jusque la fin de l’athénée y compris... et je suis rentré ici dans l’hôpital » (annexe n° 5, employé CPPT)

Vous pouvez trouver un tableau reprenant une typologie simplifiée (annexe n° 1) des personnes interviewées au sein de l’hôpital Epicura.

3.2.3. Les missions et les valeurs au sein d’Epicura

Les missions et valeurs d’une entreprise nous semblent des éléments importants à mettre en avant lors de l’analyse de nos interviews. En effet, si, dans l’absolu, l’entreprise en question est un hôpital, nous n’avons normalement pas besoin de mettre cette optique en évidence tant la mission principale d’un hôpital est connue de tous ; soigner les patients.

Cependant, nous avons voulu mettre ce point en évidence car nous pourrions ultérieurement faire le lien avec la notion de performance. En effet, le Centre hospitalier Epicura est la naissance d’une fusion de différents hôpitaux dont le RHMS, le Réseau Hospitalier de Médecine Sociale, qui avait pour but premier, de soigner les patients, évidemment, mais pas uniquement.

Comme nous allons le démontrer avec des extraits d’interviews, le RHMS était également conçu dans le but d’accompagnement des patients au-delà de leurs hospitalisations. Comme son nom l’indiquait donc, le RHMS avait donc cette particularité de venir en aide à la population locale qui venait se faire soigner dans ses établissements.

Extrait choisis ;

« C'est essentiellement d'apporter une médecine à nos patients, qui soit abordable car on a, on avait du moins la prétention d'être un réseau de médecine sociale à l'origine donc c'était d'avoir un rôle social dans la région, donc ce n'est pas seulement soigner les gens, mais aussi aider les gens dans certaines démarches notamment vis-à-vis des mutuelles, des assurances, etc. pour que leurs soins de santé soient bien pris en charge correctement et que les patients puissent donc être soignés dans de bonnes conditions, aussi bien médicales que financières, c'était un peu ça l'idée générale. » (annexe n° 8, chef comptable).

Or, nous avons remarqué lors de notre enquête sur le terrain que cet aspect social était de plus en plus laissé de côté pour l'aspect du résultat financier. Notre entretien avec le chef comptable a vraiment été déterminant à ce niveau-là car, et il est vrai que cela a été remarqué par plusieurs autres employés aussi, il nous a permis de nous rendre compte de la réalité du terrain dans le domaine médical. C'est un fait, le monde médical a changé depuis quelques années, et continue de changer à cause, entre autres, des différentes réformes de l'Etat et des décisions ministérielles, qui poussent les hôpitaux à s'orienter de plus en plus vers une optique de gestion des entreprises commerciales.

Nous pouvons confirmer ces propos à travers cet extrait : « ... mais maintenant c'est vrai aussi qu'on a peut-être trop tendance depuis quelques années et cela se renforce de plus en plus avec les décisions du ministère de la santé, on va de plus en plus vers des méthodes de gestion et une organisation proche des entreprises commerciales. Or, notre finalité ce n'est pas de faire du bénéfice, ce n'est pas d'aller à outrance concurrencer d'autres institutions... notre rôle c'est de soigner les gens point ! Et soigner des gens avec des couts qui soient supportables par la sécurité sociale, c'est surtout ça qu'il faut essayer de faire. Mais on vit dans un monde où la concurrence est partout, dans tous les secteurs, et moi c'est de ça que j'ai un peu peur actuellement, c'est que finalement il faut jouer des coudes avec les autres acteurs du secteur et c'est à qui avalera l'autre... » (annexe n° 8, chef comptable).

Cette nouvelle vision, cette nouvelle gestion du Centre hospitalier Epicura, nous pouvons aussi la mettre en lien avec le fait qu'il y a quelques années, la direction a été modifiée et cette nouvelle direction n'avait pas la même vision que l'ancienne. De fait, cette dernière a plutôt appliqué, comme dit précédemment, une vision plus commerciale.

Extrait ;

« Une autre vision et puis un autre souhait dans le travail où ils essayent un peu plus d'avoir la vision typique des grosses entreprises privées qui doivent atteindre des buts financiers. Ça, ça s'est déjà fait remarquer. C'est que certains se rendent compte que finalement, t'as pas l'impression que la direction se rend compte qu'elle gère un hôpital et qu'elle a l'impression de gérer une entreprise. Donc au mieux elle produit, au mieux c'est... Et peut-être au détriment du patient. » (annexe n° 5, employé CPPT).

Cet élément nous permet donc de nous rendre compte que la gestion d'un hôpital n'est pas si simple. Derrière l'hôpital en lui-même, que tout un chacun peut s'imaginer, derrière l'agitation de tous ces infirmiers, médecins et autres personnels soignants ou autres, que nous apercevons lorsque nous franchissons les portes d'un hôpital, se cache donc une gestion assez complexe qui va au-delà d'une vision de soins optimaux pour les patients.

Certes, le patient est et reste tout de même le point d'ancrage auquel se rattachent les dirigeants lors de leurs réunions quant aux décisions stratégiques que peut prendre un centre hospitalier, mais nous avons pu remarquer que pour arriver à cette stratégie, bien d'autres décisions sont prises et ne sont pas forcément toujours appréciées, que ce soit d'un point de vue des patients, dans un premier temps mais aussi d'un point de vue des employés dans un second temps. Car, rappelons que notre démarche lors de notre enquête de terrain était bien d'effectuer une analyse au niveau des employés et qu'il ressort que certaines décisions ne sont pas toujours accueillies avec beaucoup d'enthousiasme de la part de ceux-ci.

C'est pourquoi nous avons voulu mettre ce premier point en avant car il nous permettra de faire le lien avec d'autres éléments que nous aborderons ci-après.

3.2.4. Travailler pour Epicura ; passionnant ou monotone ?

Le rôle de ces employés au sein du Centre hospitalier Epicura est différent en fonction des services dans lesquels ils travaillent. De fait, le département comptabilité étant composé de trois services principaux : financier, contentieux et fournisseurs, les tâches quotidiennes sont diverses. Il ressort cependant des entretiens deux visions relativement opposées de manière catégorique quant au travail en lui-même à exécuter. Une partie des interrogés dit de son travail qu'il est plutôt varié et passionnant alors que l'autre partie dit de lui qu'il est plutôt monotone et peu passionnant. Nous remarquons pour cette deuxième catégorie que le travail à effectuer n'est pas forcément quelque chose que les employés effectuent avec envie, mais le font plus car il faut le faire, quitte à délaisser l'aspect enrichissement professionnel.

Nous allons montrer des exemples de ces remarques aux travers ces quelques extraits :

« Non le travail que je fais je l'aime bien parce que je dois chipoter à droite à gauche, j'aime bien devoir chipoter, me débrouiller pour trouver/faire quelque chose. » (annexe n° 4, employée).

« Il y a toujours un peu de routine, ça c'est sûr, mais moi je fais toujours plusieurs petites choses. Je n'encode pas toute la journée donc c'est diversifiant ça oui, mais quelque fois c'est monotone. Mais moi, je suis content de mon travail car je ne fais pas que de l'encodage, je m'occupe de plein de petites choses. » (annexe n° 6, employée spécialisée).

« Non, il est monotone et routinier, ça c'est clair ! De l'encodage, cela ne peut être que monotone et routinier. C'est toujours la même chose hein, même si c'est des fournisseurs différents, même si à chaque facture, il y a des différences. Non, cela reste et cela revient toujours routinier et monotone, ça c'est clair. » (annexe n° 9, employée).

Nous avons voulu montrer, par l'intermédiaire de ces extraits, que le personnel du département financier d'Epicura, était divisé quant au rôle joué dans l'exécution même du

travail. Nous constatons qu'autant certains employés apprécient réellement le travail, alors que d'autres ont plus tendance à ne pas l'apprécier réellement. La routine dans l'exécution des tâches quotidiennes joue un rôle déterminant quant à l'appréciation, par les employés, de leur travail. Nous reviendrons sur cet aspect plus tard dans l'analyse.

Aussi, à l'écoute de ces employés, nous avons remarqué que cela avait un impact relativement considérable sur eux. Autant, certains disent que leur travail n'est pas passionnant et est routinier, mais n'ont pas vraiment l'envie de changer tandis que d'autres seraient favorables à avoir de nouvelles tâches à accomplir dans leur travail.

Extrait;

« ... Mais c'est vrai que mon boulot est très répétitif, donc c'est un peu ennuyeux, et moi j'ai besoin d'apprendre de nouvelles choses... Si je devais changer de boulot, je ne suis pas certain de rester dans le domaine de la compta... » (annexe n° 3, employée)

3.2.5. La reconnaissance ? Une valeur importante chez Epicura.

Nous avons également pu remarquer que l'implication au travail jouait un rôle prépondérant sur les employés, tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel.

Nous allons illustrer ces propos grâce à quelques extraits d'interviews, l'implication et la valorisation au travail semblent être des éléments essentiels pour maintenir l'employé à un certain niveau de rentabilité au travail.

« Oui je me sens impliqué car c'est déjà valorisant pour moi d'arriver à mes objectifs, notamment le fait qu'à la fin de ma journée mes tâches quotidiennes soient finies... Et quand j'ai fait plus que mes objectifs, je sors de là avec le sourire, prêt à revenir demain. C'est une satisfaction personnelle encore... Oui effectivement, car je gère aussi tous les horaires de mes collègues (du département financier). Il y avait une formation, mon chef comptable m'a proposé et j'ai accepté tout de suite. Et il m'a dit par la suite qu'il était content de m'avoir demandé car il m'a vu vraiment impliqué pendant cette formation... J'ai besoin de me sentir

utile dans mon boulot... Parce que cela me redonne une motivation» (annexe n° 3, employée).

Cet aspect de l'implication dans le travail a aussi été relayé par le chef comptable, qui au-delà de ses fonctions de comptable, exerce également une fonction de manager étant donné qu'il gère une équipe d'une quinzaine de comptables, ce qui montre l'importance pour des employés de se sentir impliqué dans leur travail afin de ne pas laisser la monotonie prendre le dessus ;

« Moi, ce que j'essaie dans mon job au quotidien, c'est tant que possible, que les gens soient bien dans ce qu'ils font. Ça je trouve que c'est important. Et qu'ils ne vont pas travailler trop avec des pieds de plombs... Mais pour d'autres, simplement le fait de leur confier une tâche précise ou les impliquer un peu plus dans certains travaux ou réflexions ou encore dans certaines réunions, ça leur permet de rester accroché au train quoi, de ne pas se laisser envahir par la monotonie, le train-train, la routine. » (annexe n° 8, chef comptable)

Nous avons vu que le fait que les employés se sentent impliqués leur permet d'avoir une satisfaction professionnelle et également personnelle. Ceci est un élément important pour la suite de nos analyses. En effet, nous pouvons faire le lien entre cette satisfaction professionnelle et personnelle avec un certain bien-être que cela engendre au niveau des individus ;

« Oui, cela m'apporte du bien-être... » (annexe n° 3, employée).

3.2.6. Le respect : aspect essentiel du bien-être

Une fois l'employé en confiance, nous avons abordé le sujet du bien-être et avons essayé d'en savoir un peu plus sur ce qu'il en était au sein de son environnement professionnel.

La notion de respect nous est venue d'un employé interrogé lors d'une interview lorsque nous lui avons demandé sa conception du bien-être. Depuis lors, il nous a semblé judicieux de mettre en avant ce point afin de savoir si l'environnement professionnel, au sein d'Epicura, était respectueux car c'est un élément qui semble affecter, de manière positive ou négative, la majorité des personnes interrogées. Beaucoup d'entre-elles ont besoin de se sentir respectées par l'ensemble de leurs collègues et aussi par leurs supérieurs. Cependant, ce n'est pas le cas pour tout le monde...

« Oui. Je m'entends bien avec tout le monde et, bien sûr on a toujours plus d'affinités avec telle ou telle personne, mais je m'entends bien avec tout le monde et je pense qu'ici on est un petit groupe qui se respecte. » (annexe n° 7, employée)

« Non ! Je suis trop gentille et trop bonne et du coup on en abuse ! » (annexe n° 6, employée spécialisée)

Nous pouvons constater au travers de ces deux extraits que les avis concernant le respect n'est pas le même pour tous.

3.2.7. La notion de « bien-être », qu'en pense le personnel ?

Le bien-être étant le sujet de notre mémoire, nous avons voulu savoir quelle était, pour les individus interrogés, leur conception du bien-être. Après avoir expliqué aux interrogés, que la loi du bien-être au travail en Belgique avait eu vingt ans l'an passé, nous leur avons simplement demandé pour eux, leur conception du bien-être au travail. Nous constatons que leurs réponses, sur ce point, sont assez diversifiées.

Quand certains définissent leur conception du bien-être au travail comme étant une relation de confiance entre l'employé et l'employeur ; « Le bien-être au travail c'est je pense déjà

d'avoir une confiance entre l'employeur et l'employé » (annexe n° 3, employée), d'autres la définissent comme étant une relation donnant-donnant entre l'employé et l'entreprise ;

« Pour le moi, le bien-être au travail, c'est trouver le juste milieu entre ce qu'on sait offrir par nos connaissances, notre travail pour que la société vive le mieux possible... Pour moi, ça doit être du donnant-donnant. » (annexe n° 4, employée).

D'autres encore envisagent le fait que le bien-être au boulot c'est avant tout d'aimer ce que l'on fait ; « Concernant le bien-être au travail, c'est déjà se sentir bien et aimer son boulot. Ça, c'est la première chose. » (annexe n° 4, employée spécialisée).

D'autres éléments viennent compléter ces conceptions tels que, notamment, une bonne entente entre collègues, une bonne organisation du travail ou encore un certain confort ;

« Déjà, la première chose du bien-être au travail, et je me répète encore, c'est l'entente avec le service, l'ambiance, voilà l'ambiance générale du service où on travaille, ça c'est déjà un point. Je pense que c'est le plus important ! ... L'organisation de ton travail peut-être, pour éviter le stress, pour éviter le débordement. Organiser ton travail pour que tout soit bien calculé et que tu n'aies pas un stress justement... Et bien le confort aussi, le confort du bâtiment en lui-même, de ton bureau aussi. Ça, ça joue beaucoup. Ton mobilier, ton bureau, la pièce... Ça fait aussi beaucoup pour le bien-être » (annexe n° 9, employée).

Le dernier point abordé dans l'extrait ci-dessus est aussi complété par le chef comptable qui voit dans la conception du bien-être au travail le fait de travailler dans un cadre convenable, qu'il oriente plus d'un côté matériel en arguant que de bons outils de travail sont nécessaires pour la réalisation d'un travail correct dans un cadre correct ; « C'est le fait que les gens travaillent dans un cadre convenable. Encore une fois ce n'est pas parce qu'on a un beau mobilier, une belle pièce dans laquelle on travaille, que c'est simplement ça qui fait tout, mais bon ça peut aider d'avoir du matériel convenable. Comme ici, on tous 2 écrans. Ça donne un certain confort sur le lieu de travail... » (annexe n° 8, chef comptable).

3.2.8. Les avantages et inconvénients de travailler chez Epicura.

Ensuite, nous avons voulu savoir si le personnel interrogé se sentait bien logé, justement en ce qui concerne le bien-être au travail, au sein de leur établissement. Les réponses à cette question, comme nous allons le constater, sont relativement similaires. De nombreux points similaires reviennent dans les interviews nous faisant donc penser que le personnel d'Epicura (département financier), se sent bien dans l'endroit où il travaille : « Je pense bien que oui, je ne peux pas me plaindre. Encore une fois, c'est difficile de comparer car je n'ai jamais travaillé ailleurs. Je pense qu'on pourrait être mieux. Ça c'est sûr, mais malgré tout on a quand même un confort. Nous déjà, on a un confort avec notre horaire... Pour nous c'est top car grâce à cet horaire flottant, on a moins de stress dans notre vie privée, donc on arrive plus soulagé au boulot » (annexe n° 3, employée).

L'élément central de cet extrait dont nous parle cette employée est l'avantage d'avoir un horaire flottant qui est mis en place au sein du département financier, ce qui est un atout majeur, en terme de bien-être au travail, pour l'ensemble des employés interrogés. Ils nous y expliquent que cet avantage leur donne un confort de vie supérieur qu'ils n'avaient pas avant. A côté de l'horaire flottant, un autre aspect qui est revenu dans toutes les interviews et que nous allons illustrer avec quelques extraits, est l'ambiance générale du service.

En effet, l'ensemble du personnel s'accorde à dire que c'est un élément essentiel dans leur bien-être au travail. Le fait de travailler sur un petit site, composé uniquement du département financier, est prépondérant pour l'obtention de cette ambiance conviviale qui règne et qui semble plus qu'essentielle pour le quotidien des employés : « On est bien installé, on n'est pas dans un grand site donc c'est plus convivial » (annexe n° 6, employée spécialisée).

De plus, la majorité du personnel semble s'accorder à dire que les relations vont au-delà du convivial, car ils indiquent qu'une ambiance familiale règne au sein des bureaux ; « Je vais dire qu'ici à Beloeil c'est très très familial en fait... C'est petit et c'est une des raisons qui rend cet endroit familial. » (annexe n° 9, employée)

D'autres éléments tels que les congés, la proximité ou encore le parking et l'extérieur font que les employés se sentent bien logés au sein de l'établissement ; « Je pense qu'on ne peut pas se plaindre... On a un horaire flottant, au niveau des congés, on n'a pas mal de congés, on peut demander congé au chef pour le lendemain. Cela n'a jamais été refusé. » (annexe n° 7, employée)

« Et puis question parking et tout ça je ne sais pas si cela vous intéresse, mais on est tout proche. On a un extérieur aussi où on peut aller manger sur notre temps de midi. Je trouve qu'on est bien mis franchement, un bel endroit. » (annexe n° 6, employée spécialisée)

Tous ces éléments mis bout à bout permettent au chef comptable d'avoir une équipe qui se sente bien dans son travail, ce qui est pour lui un point essentiel ; « Moi, ce qui me rend bien dans mon boulot c'est ... avoir une équipe où les gens ne sont quand même pas tous en train de faire la gueule à longueur de journée, qu'il y ait une ambiance convenable... » (annexe n° 8, chef comptable).

A contrario des éléments positifs, nous pouvons souligner quelques points négatifs que les employés ont mis en avant. Notamment, le fait que le site de Beloeil soit situé dans un petit village, où peu d'activités sont possibles, que le site ne soit justement pas très grand, et donc empiète sur le confort en terme de cafétéria, de salle de sport... et qu'ils n'ont que 30 minutes durant le temps de midi ; « Comme je disais, on est confiné dans notre petit site ici, il n'y a pas de salle de sport, la cafeteria est toute petite... Rien grand-chose... On n'a pas un confort extrême. En même temps, on n'a qu'une demi-heure sur notre temps de midi. » (annexe n° 3, employée)

3.2.9. Le stress : une notion floue aux lourdes conséquences.

Maintenant que nous avons abordé quelques points décrivant le bien-être au travail du personnel d'Epicura, nous allons mettre en avant le stress.

Nous avons remarqué que le terme de stress revient presque spontanément lors des questions posées aux individus lorsque ceux-ci expliquent tels ou tels éléments de leur quotidien de travail. Mais lorsque nous leur avons posé la question de savoir quelle était leur définition du stress, nous nous sommes rendu compte que c'est une notion relativement compliquée à définir.

De fait, le terme de stress est utilisé de manière fréquente dans le langage quotidien, mais le définir est complexe car il existe une multitude de sources de stress ; « Pour moi, il y a plein de stress différents. Tu peux être stressé car tu as peur de mal faire ton boulot, car tu as trop de boulot, car tu ne sais pas manager une équipe, à cause de la route... Le stress a pour moi de multiples facettes. » (annexe n° 4, employée)

Beaucoup d'employés ont répondu à cette question par un (ou plusieurs) exemples, ce qui montre que ce n'est pas chose aisée de mettre des mots précis sur cette notion.

Cependant, certains se sont donnés à cet exercice et nous ont donné leur conception du stress en abordant le fait que le stress est une pression ressentie qui provoque un certain énervement chez un individu ; « Pour moi le stress, c'est d'être énervé, ne pas dormir et réfléchir au boulot quand on rentre chez soi » (annexe n° 6, employée spécialisée).

« C'est finalement une pression que les gens ressentent et qui fait que finalement... Ils perdent certainement une partie de leur efficacité dans ce qu'ils font. Parce que le stress est quelque chose qui est assez pesant » (annexe n° 8, chef comptable).

De plus, toujours selon le chef comptable, le stress est un élément contagieux qui se transmet aux collègues. C'est selon lui quelque chose de totalement contre-productif qui ne sert à rien et qui peut être totalement évité avec une bonne organisation du travail ; « Et

finalement, en étant stressé, on stresse les autres car on les mets aussi sous pression, on transmet notre stress, notre pression aux autres et je trouve que cela n'apporte rien. Alors, quand on peut l'éviter... C'est plus confortable... En s'organisant, il y a moyen d'arriver au même résultat, plus sereinement, et avec un bien meilleur état d'esprit et un bien meilleur résultat au final. » (annexe n° 8, chef comptable).

Cependant, cet interrogé reconnaît que certaines personnes ont besoin de cette dose de stress pour pouvoir avancer dans leur travail ; « Mais maintenant il y a des gens qui ont besoin d'échéances, d'un peu de pression pour se motiver à faire quelque chose. » (annexe n° 8, chef comptable).

Nous pouvons faire le rapprochement de ce commentaire avec les études réalisées par Yerkes et Dodson (1908) et Matthews et al. (2000), que nous avons abordées précédemment et qui expliquent cette dose de stress est tout à fait nécessaire aux individus pour avancer dans leur travail ; tant que cette dose ne dépasse pas un certain seuil au-delà duquel leur rendement ne serait plus optimal, et ils pourraient même devenir inefficaces. Une exposition prolongée à une situation trop stressante peut engendrer le phénomène de burnout.

Le terme de burnout est un mot qu'on entend de plus en plus dans les entreprises à l'heure actuelle et nous allons ici tenter d'expliquer ce que ce terme veut dire. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le burnout touche tous les milieux socio-professionnels et peut impacter les personnes de tout âge, avec cependant une préférence pour les quinquagénaires (Bourton, 2017).

Depuis son apparition dans les années 90, le terme 'burnout' a suscité diverses définitions au cours des années. Maslach (1976) est l'une des premières à tenter une définition en traduisant le burnout comme étant "un épuisement mental et physique des personnes dont le travail nécessite un contact permanent avec autrui." En 1998, Schaufeli et Enzmann en donnent une définition plus moderne et la traduisent comme suit ; "un état d'épuisement

physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à des situations de travail émotionnellement exigeantes."

Il n'est certes pas aisé de donner une définition précise et concise du terme de 'burnout', les scientifiques ont déjà tenté à de multiples reprises de le faire, mais ce terme reste, en quelque sorte, un mystère pour le monde scientifique étant donné le flou qu'il laisse autour de lui.

Cependant, toutes ces définitions s'accordent sur un point; le burnout est un état d'épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique) ressenti face à des situations de travail « émotionnellement » exigeantes. C'est pourquoi, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit le burnout, aussi nommé épuisement professionnel, comme étant "un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets de travail."

Longtemps considéré comme étant un syndrome n'ayant jamais été reconnu comme étant une maladie, on peut sentir que les choses sont en phase de changer (dans le courant des prochaines années). De fait, depuis le 1^{er} janvier 2016, la Ministre fédérale de la santé publique, Maggie De Block, a annoncé que le burnout faisait à présent partie de la catégorie des maladies liées au travail¹! Il n'est donc toujours pas reconnu comme maladie professionnelle en tant que telle, mais les perceptions à son égard évoluent petit à petit.

En même temps, vu le nombre grandissant de cas recensés pour ce phénomène, il était nécessaire de prendre le taureau par les cornes et de faire un pas en avant en matière de prévention. On dénombre plus de 80 000 belges souffrant de burnout, répertoriés chaque année en Belgique selon l'Institut National d'Assurance Maladie Invalidité (INAMI) représentant un coût de plus de 600 millions d'euros pour l'Institut correspondant à 10 % de son budget total de l'assurance-invalidité².

¹https://www.rtbef.be/info/belgique/detail_le-burn-out-reconnu-comme-maladie-liee-au-travail?id=9466302
(consulté le 25/01/2017)

²https://www.rtbef.be/info/article/detail_80-000-belges-en-burn-out-chaque-annee?id=9399676
(consulté le 25/01/2017)

- *Qu'est-ce qu'il déclenche le burnout chez un individu?*

L'institut d'analyse du changement dans l'histoire et les sociétés contemporaines (Iacchos) de l'Université Catholique de Louvain a publié un dossier pour nous aider à comprendre. Le burnout, "se consumer" littéralement, est la métaphore de l'incendie que Freudenberg a utilisé dans les années 70 pour représenter les effets d'une activité qui a mis le feu au système psycho-physique (Iacchos, 2017). Selon l'Institut d'analyse du changement dans l'histoire et les sociétés contemporaines (2017), le burnout est une réaction muette, une riposte à un non-sens du travail qui a été caractérisée en trois phases par Maslach et Leiter (2011) qui sont : l'épuisement professionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel.

- *Que se passe-t-il chez un individu atteint d'un burnout?*

Une fois atteint d'un burnout, un individu se verra donc passer au travers de différentes phases que Maslach et Leiter (2011) ont remarquées. La première phase se traduit par un épuisement tant émotionnel, physique que psychique. L'individu se sentira comme vide, ayant l'impression d'être vidé de ses ressources. Cette première étape, cette fatigue intense, est la conséquence de l'exposition aux risques psychosociaux qu'entraînent les conditions de travail.

La seconde étape répertoriée est celle du cynisme vis-à-vis de son travail. L'individu commence à se détacher d'un peu tout, commençant par son travail. Il adopte une attitude négative envers sa profession et son entourage et met une barrière entre lui et les autres pour essayer de se protéger. Pour se faire, l'individu commence à élaborer des conceptions péjoratives et cyniques envers ses supérieurs ou ses collègues. Schaufeli et Greenglass (2001) considère cette deuxième phase comme étant une stratégie d'adaptation pour répondre à la sur-sollicitation que l'individu ressent. Enfin, la dernière étape est caractérisée par une diminution de l'accomplissement personnel au travail. L'individu se sent inefficace dans son travail et ne se sent plus à la hauteur des responsabilités qu'on lui confère.

Comme nous pouvons le remarquer au travers de ces différentes étapes, le burnout est loin d'être une promenade de santé, cela est même une souffrance qui se renforce

progressivement et continuellement aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'en extraire... (Maslach et Leiter, 2011). Certains psychologues disent du burnout que c'est un processus et non un état, ce qui marque bien le caractère continu de cette maladie liée au travail. D'autres chercheurs encore, comme Thomas Périlleux (2014) parle du burnout comme étant "une maladie de l'idéal ou de l'idéalité et que ce sont ceux qui sont le plus investis dans leur activité professionnelle qui y sont le plus sujets". Là encore, nous pouvons relier ce passage à la définition de Maslach et Leiter de 2011 où ils décrivent le burnout comme étant "l'écartèlement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire".

La définition que le lacchos nous donne du burnout; "une réponse muette, une riposte à un non-sens du travail", nous a poussé à aller plus loin dans le domaine de la réflexion du burnout. De fait, qu'entendent les membres du lacchos quand ceux-ci parlent de non-sens au travail ? Pour Patricia Vendramin et Thomas Périlleux, le burnout est une riposte à des formes d'organisation intenable. Pour les deux sociologues, notre société fait face à une sorte de conflit sur la valeur du travail qui n'est pas identifiée ni discutée. Dans une interview accordée au journal 'Le Soir', Patricia Vendramin et Thomas Périlleux expliquent que même si la durée hebdomadaire du travailleur n'a cessé de diminuer ces dernières décennies, les burnout ont, quant à eux, tendance à augmenter. Cela s'explique, selon eux, par le fait que même si on travaille moins longtemps, on ne travaille pas de la même façon. En effet, les rythmes et les conditions de travail ont beaucoup évolué, notamment via les délais plus courts, des changements rapides et un nombre de restructuration en constante évolution, la charge émotionnelle au travail est devenue beaucoup plus importante qu'auparavant. Tous ces changements ne sont pas vraiment compatibles avec les caractéristiques de la population active actuelle, de plus en plus vieillissante nous explique Patricia Vendramin. Thomas Périlleux ajoute à cela que le burnout est vu comme une pathologie, comme le versant négatif de l'expérience de travail mais pour lui, il faut aussi le voir comme une forme de réponse à des formes d'organisations qui sont devenues intenable.

Un autre domaine intéressant revient dans cette interview, celui de la valorisation et de la reconnaissance au travail. Il est vrai qu'à l'heure actuelle, on demande aux travailleurs

toujours plus de rendements et on n'a plus de temps d'honorer la valeur son travail ni sa qualité. Cela est intenable si cela dur sur du long terme et si il n'y a pas de discussion collective explique Thomas Périlleux.

3.2.10. La performance : définition

Lorsque nous avons abordé la dimension de la performance dans nos entretiens, nous avons constaté, à nouveau, que c'est un terme qui semble difficilement définissable par les membres du personnel du centre hospitalier Epicura :

« Ma conception de la performance ? Hum... Bonne question...Je ne sais pas vraiment au fait... je n'arrive pas vraiment à l'expliquer, à mettre des mots dessus... » (annexe n° 9, employée).

Il en est tout de même ressorti quelques éléments comme le fait que la performance est traduite par une évolution :

« Il faut montrer qu'on en veut, qu'on a envie de progresser et savoir progresser. La performance c'est évoluer... » (annexe n° 6, employée spécialisée) ou bien, la performance est perçue comme étant le fait d'exécuter son travail de manière optimale : « Pour moi, la performance c'est faire son travail au mieux... faire son travail au mieux, pour moi c'est cela. C'est justement savoir ce qu'on doit faire, le faire au mieux et justement pour qu'on ait rien à nous redire » (annexe n° 4, employée). Enfin, une dernière définition nous a été donnée par le chef du département de la comptabilité.

« Pour moi la performance c'est arriver à exécuter des tâches qu'on est amené à faire dans son travail de façon efficace, en perdant le moins de temps possible donc...en se dotant des bons outils pour y arriver et dans les meilleurs délais possibles et tout ça avec une bonne fiabilité » (annexe n° 8, chef comptable)

Selon la logique de la langue française, le terme de performance est défini comme étant : “ constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine” (Notat, 2007).

Mais dans la réalité, ce terme est relativement flou et multidimensionnel et ne prend sens que selon le contexte dans lequel il est utilisé (Salgado, 2013).

Longtemps vu comme un concept unidimensionnel, le concept de performance a été revu par Saulquin et Schier (2007) qui montre l'évolution de ce concept unidimensionnel en concept multidimensionnel. Ceux-ci ont détaillé cette évolution en trois points principaux.

Le premier étant l'évolution de la performance financière à la performance organisationnelle. En effet, longtemps considérée comme notion unidimensionnelle, la performance faisait référence à l'aspect financier mais cette logique a été critiquée par de nombreux chercheurs car cette notion ne prenait pas en compte tous les éléments essentiels d'une organisation. De fait, elle ne tenait pas compte des différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise comme les dirigeants, les salariés, les clients,... (Salgado, 2013). C'est pour cela que certains auteurs dont, notamment, Morin et al (1994) ont décidé de considérer la performance organisationnelle avec une vision plus globale en intégrant des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction clientèle...

Le deuxième point mis en avant par Saulquin et Schier (2007) est celui de l'évolution de la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif. Ils entendent par-là que le terme de performance a autant de significations possibles qu'il n'existe d'individus ou de groupes qui utilisent cette notion. Le terme devient donc subjectif et la perception de la performance change donc si on se place d'un point de vue d'un dirigeant ou d'un point de vue d'un employé ou encore d'un client.

Enfin, leur troisième point mis en avant est celui de l'évolution de la performance 'outil de mesure' à la performance 'outil de management'. Pour les auteurs Saulquin et Schier (2007), la performance 'outil de mesure' semble réductrice car vise principalement la performance économique tandis que la performance utilisée comme un outil de management permet de mettre en avant la relation entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité,...) ce qui implique qu'une performance intermédiaire est un gage de la performance finale. Salgado (2013) précise

même que la performance sociale et la performance économique d'une entreprise sont deux termes indissociables.

3.2.11. Bien-être, stress et performance : les impacts potentiels ?

- Conséquence du stress professionnel sur la performance individuelle

Commençons par voir les effets que le stress provoque sur la performance d'un employé lors de la réalisation de son travail.

Avant toute chose, il est intéressant de souligner le fait que tout stress n'est pas totalement mauvais pour une personne. En effet, certaines études ont montré qu'une certaine dose de stress permet une certaine efficacité. Cette théorie était déjà étudiée par Yerkes et Dodson en 1908. Matthews et ses collègues les mettent aussi en avant dans leur rapport de 2000 en disant que ce sont les premiers à avoir expliqué la relation entre la performance individuelle et le stress. Ce principe explique que le stress est bénéfique pour l'efficacité et qu'il existe même un niveau de stress optimal pour l'efficacité humaine. Cependant, une fois cette limite atteinte, voire dépassée, la performance va diminuer entraînant parfois aussi d'autres conséquences comme une perte de rendement, une inefficacité voire même des problèmes de santé (pour lesquels nous reviendrons plus tard).

La loi de Yerkes et Dodson peut se modéliser sous la forme d'un 'U' inversé et comprenant trois parties. La première reprend un stress modéré donnant lieu à une performance moyenne. La deuxième peut se caractériser par un niveau de stress idéal donnant lieu à une performance optimale de l'individu. La troisième est celle où le niveau de stress est trop élevé et devient néfaste pour l'individu.

Il est important pour les employeurs de ne pas rester focaliser sur cette courbe en pensant que celle-ci va s'appliquer à tous. Effectivement, la notion de stress n'est pas identique pour tout le monde et n'est pas ressentie de la même manière pour tous. Certains seront plus vite sensible au stress que leur job confère tandis que d'autres ont besoin de plus de stress pour travailler et avoir un meilleur rendement. Il est donc important de bien cibler son personnel

et de varier sa façon de manager en fonction car sinon le surplus de stress que peut subir un employé peut le mener à différents soucis de santé.

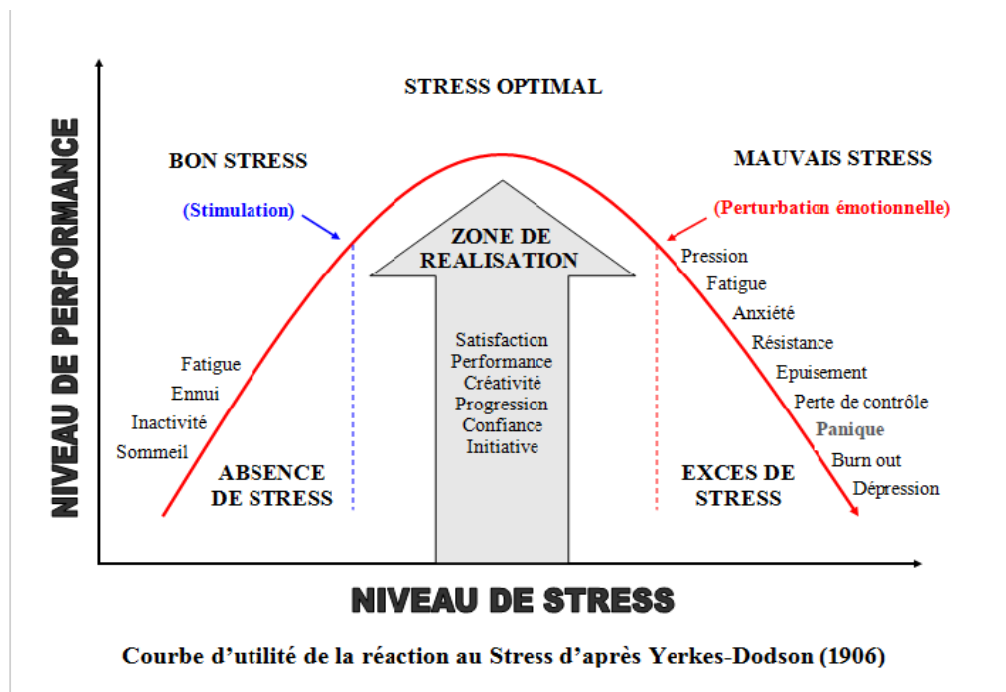


Figure 2 : Courbe d'utilité de la réaction au Stress d'après Yerkes-Dodson (1906)

source : <http://sophrologie-alsace.over-blog.com/la-sophrologie-pour-une-performance-sportive-optimale.html>

Comme nous venons de le voir, le stress n'est pas totalement à bannir dans le monde du travail, bien au contraire. Cependant, attention au niveau de sa présence au sein des entreprises car le stress optimal, conférant le meilleur rendement d'un employé, n'est pas le même pour tous les travailleurs. Une fois le niveau de stress optimal dépassé, le travailleur va vite se sentir étouffer dans son travail car il dépensera une grande quantité d'énergie pour essayer de surpasser ce surplus de stress et cela mènera à une baisse d'efficacité qu'il tentera de combler en travaillant plus, mais cela n'augmentera que la pression qu'il a déjà sur ses épaules et s'en conclura donc une nouvelle perte d'efficacité... Ce cercle vicieux est dangereux car il peut vite tourner en des problèmes de santé tels que le burnout!

▪ *Conséquence du bien-être psychologique sur la performance individuelle*

Il semblerait logique de penser qu'un individu qui se sente 'bien' d'un point de vue psychologique, serait plus apte à être plus performant et c'est déjà ce que pensait Staw en 1986 quand il a élaboré l'approche théorique du "happy-productive worker" qui se demandait comment gérer une entreprise pour que les employés puissent être heureux et productifs à la fois.

Rappelons que le terme de bien-être psychologique (ou bonheur selon Wright et Cropanzano) et satisfaction au travail sont deux notions différentes même s'il est parfois difficile de les différencier. La satisfaction au travail peut faire partie des émotions positives constitutives du bonheur, mais ne représente pas l'entièreté de ces émotions (Delobbe, 2009). De nombreuses études ont été réalisées en prenant compte la satisfaction au travail plutôt que le bien-être car la satisfaction est plus facile à mesurer et à identifier.

Cependant, plusieurs études ont pourtant montré qu'il existait une corrélation positive entre le bien-être d'un individu et sa performance. De fait, une étude menée par Wright, Bonett et Sweeney (1993) a révélé qu'il existait bien une corrélation positive entre le bien-être psychologique et la performance d'un individu. Pour ce faire, les auteurs ont d'abord montré que le terme de bien-être pouvait se décliner sous différents concepts. Ils ont ensuite mesuré la santé mentale, via l'Index of Psychological Well-Being (établie par Hochstim en 1970), qui reprend huit items sur les sentiments positifs et négatifs d'un individu (Delobbe,

2009). A la suite de ces recherches, les auteurs ont conclu que la performance d'un individu est bien liée à son état de bien-être psychologique. Cette relation entre le bien-être et la performance est aussi expliquée par Cropanzano (2004) qui explique dans son article que de plus en plus d'études démontrent les relations entre le bien-être psychologique et la performance d'un individu. Il se réfère notamment à une étude dont les résultats sont importants pour deux raisons selon lui;

- premièrement, l'étude en question utilise des indices de performance quantifiables et cela contredit donc la possibilité que les corrélations entre le bien-être et le rendement du travail soient simplement des idées fausses.
- deuxièmement, cette étude suggère une relation causale qui est que la performance augmente lorsque le bien-être psychologique est élevé.

Aussi, l'auteur Cropanzano explique qu'en incorporant de multiples mesures à la fois du bien-être psychologique et de la performance, le bien-être psychologique avait prédit de manière significative non seulement le rendement des employés (au moment de l'évaluation), mais aussi les taux de performance plusieurs années dans le futur.

De plus, le bien-être psychologique a prédit les performances ultérieures des employés, même après avoir contrôlé leurs performances antérieures. Les auteurs mentionnent aussi le fait que cette relation entre le bien-être et la performance est toujours de mise même après avoir contrôlé l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique, la fonction et le niveau de scolarité des employés.

D'autres auteurs encore comme Daniels et Harris (2000) expliquent qu'il existe un ensemble de preuves concluant que le bien-être et la performance sont liés au temps et que le bien-être pouvait prédire les performances futures, après avoir contrôlé la performance initiale.

▪ *Conséquence du stress professionnel sur la performance organisationnelle*

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le stress provoqué sur un individu peut avoir un effet positif, et est même indispensable pour certains car il est en quelque sorte le moteur, la source d'énergie de certains employés tant que ce niveau de stress ne dépasse

pas un certain seuil, au-delà duquel il aura des effets négatifs tel que le burnout... Nous allons voir que le stress professionnel peut provoquer bien d'autres désagréments pour les individus comme pour les entreprises.

Les risques psychosociaux et le stress liés au travail impactent de manière négative la santé des travailleurs ainsi que celle des entreprises dans toute l'Europe (European Agency for Safety and Health at Work, 2014). Durant ces dernières décennies, de nombreux changements sont intervenus dans le cadre des conditions de travail des travailleurs, que ce soit le renforcement de la mondialisation, la mise en place d'un marché libre, les progrès dans le domaines des technologies de l'information et de la communication ainsi que les nouveaux types de modalités contractuelles et d'aménagements du temps de travail.

De plus, le rythme de vie générale a augmenté, ce qui entraîne donc une intensification du travail, impose des contraintes de temps et requiert une polyvalence et un apprentissage continu dans tous les domaines (EU-OSHA, 2014).

N'oublions pas la pression mise aussi bien sur les employeurs que sur les employés concernant le rendement économique des entreprises qui est toujours plus au cœur des stratégies des entreprises pour satisfaire toujours plus les actionnaires, voulant rentabiliser au mieux leurs investissements. Tous ces changements ne sont malheureusement pas sans risques car s'ils sont mal gérés, peuvent entraîner des risques psychosociaux et répercuter de manière négative la santé des individus. Stansfeld et Candy (2006) démontrent d'ailleurs que les conditions de travail ont une incidence directe sur le niveau de stress et donc sur la santé sur des individus.

Comme nous l'avons vu dans la partie « cadre législatif » de ce travail, l'Union Européenne a mis en place des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail afin de réduire le stress de ceux-ci. Malheureusement, toutes les entreprises ne se conforment pas encore à ces directives car elles y voient des frais supplémentaires à prendre en charge alors que Bond et ses collègues (2006) remarquent qu'il est encore moins intéressant de ne pas investir dans ces mesures et qu'il serait encore plus coûteux pour les employeurs, les travailleurs et la société en générale.

Cox et Griffiths (2005) définissent les risques psychosociaux comme étant un risque nuisible au bien-être psychologique ou physique d'un travailleur découlant de l'interaction entre la conception et la gestion du travail dans un contexte organisationnel et social. Une exposition à de tels risques peut provoquer du stress dans le chef du travailleur et peut donc entraîner des performances moindres, pouvant aller jusqu'à des problèmes de santé si cette exposition perdure. Chandola (2010) a montré via ses études qu'une exposition de courte durée face aux risques psychosociaux et au stress pouvait entraîner diverses réactions telles que des troubles du sommeil, des troubles d'humeur, de fatigue ou encore des maux de tête et d'estomac.

D'autres auteurs encore, comme Stansfeld et Candy (2006) ou Cohen et ses collègues (2012), pour ne citer qu'eux, ont démontré qu'une exposition prolongée face à ces risques psychosociaux et au stress pouvait avoir de plus graves conséquences sur la santé des individus. En effet, dans leurs études, les auteurs indiquent que des expositions prolongées pouvaient directement impacter leur santé mentale et physique représentées sous divers symptômes tels que l'anxiété, la dépression, des troubles de sommeil, des douleurs dans le dos, des tentatives de suicide, de la fatigue chronique, des problèmes de digestion, des maladies auto-immunes, des maladies cardio-vasculaires ou encore une élévation de la tension artérielle.

En plus de ces différents symptômes dont doivent faire face les individus touchés, le stress au travail provoque une réduction de la qualité de vie personnelle car le stress est un élément principal dans la détérioration des relations avec les personnes de son entourage.

À côté de tous ces facteurs directement liés à la santé des travailleurs, il ne faut pas négliger l'aspect financier qui est également important et fortement présent. En effet, les individus qui sont directement impactés par les éléments ci-avant cités doivent faire face d'une part à une augmentation des frais médicaux et d'autres part à une rentrée d'argent moins conséquente car certains cas peuvent engendrer la nécessité de quitter son emploi, de manière temporaire, le temps de se remettre, voire même de le quitter définitivement.

Cependant, il n'y a pas que les individus « malades » qui ont des charges financières à supporter, c'est aussi le cas des entreprises. De fait, les conséquences financières du stress au travail pour les organisations se font ressentir au niveau de la baisse de productivité des travailleurs, du taux d'absentéisme, ainsi qu'à une plus grande rotation dans le turnover du personnel (EU-OSHA, 2014). Pouvoir quantifier précisément ce que coûte le stress aux entreprises serait idéal pour les organisations car elles auraient une meilleure compréhension de la répartition des coûts du stress et donc elles pourraient prendre de meilleures décisions dans le domaine car mieux informées.

Malheureusement, les outils à ce niveau sont, généralement, peu nombreux et peu développés pour le moment. Il serait donc opportun de développer un outil d'évaluation pour les organisations afin qu'elles puissent autoévaluer leurs coûts générés par le stress.

Notons toutefois que calculer le coût dû au stress dans les entreprises n'est pas chose aisée... De fait, il serait intéressant de pouvoir identifier et quantifier les raisons et les causes du stress dans le milieu professionnel, mais beaucoup de ces éléments ne peuvent être divulgués en raison de leur caractère confidentiel (secret médical...).

De plus, il n'est pas possible de pouvoir certifier que le stress d'un salarié soit lié essentiellement à son travail. Il se peut tout à fait que le stress d'un individu soit de source extérieure à son travail, notamment lié à des problèmes personnels.

Malgré ces informations, il existe des lignes directrices destinées à aider les organisations à mieux comprendre le coût financier estimé des risques psychosociaux et du stress au travail qu'elles encourent (EU-OSHA, 2014). Ces lignes reposent sur une approche inductive, c'est-à-dire une méthode d'estimation où l'on calcul les coûts individuels pour des catégories identifiées avant de les additionner pour obtenir le coût total du stress et des risques psychosociaux.

Hoel et ses collègues ont, en 2001, recensé sept éléments à estimer afin de pouvoir déterminer le coût total du stress lié au travail pour une organisation ;

- les arrêts maladies liés au stress au travail,
- les retraites anticipées,
- les dépenses pour le remboursement du personnel,

- le règlement des plaintes et contentieux ou les coûts d'indemnisation,
- les dommages causés aux équipements et à la production consécutifs aux accidents et aux erreurs,
- la baisse de performance ou de productivité,
- la perte de confiance du public et de la réputation

Mais c'est Tangri (2003) qui a rendu accessible cette analyse à tous via sa formule de coût du stress. Il a développé une méthode de calcul qui permet à chaque organisation d'évaluer le coût du stress professionnel en ne retenant que les postes de coût réellement quantifiables à partir des données collectées au sein même de l'organisation.

Ravi Tangri a réalisé cette formule en se basant sur des estimations de coûts de stress déjà publiées dans la littérature scientifique et a tenu compte, pour chaque poste, des bornes inférieures des estimations, donnant à sa formule une estimation minimaliste des coûts du stress d'une entreprise (Delobbe, 2009).

La formule de coût du stress de Tangri se présente comme suit ;

Coût total du stress dans une entreprise =	19 % des coûts d'absentéisme + 40 % des coûts de roulement du personnel, comprenant les coûts de cessation de l'emploi, les coûts entraînés par le poste vacant, les coûts relatifs au recrutement, les coûts de formation et les pertes financières générales + 30 % des coûts d'incapacité de travail de long et de court terme + 55 % des coûts des programmes d'aide aux employés ou des services de conseil/de santé connexes + 60 % du coût total des accidents de travail + 10 % des coûts médicamenteux totaux (dans les entreprises qui offrent des plans santé incluant le paiement/remboursement des médicaments) + la totalité des coûts des demandes d'indemnisation des travailleurs et des procédures judiciaires liées au stress.
---	--

Un autre élément important dont les entreprises doivent tenir compte dans leur recherche des coûts liés au stress, est ce que l'on appelle le coût lié au présentéisme.

Collins et ses collègues (2005) désignent le présentéisme comme étant une baisse de performance d'un employé en raison de problèmes de santé ; c'est-à-dire que l'employé décide de venir travailler, mais il ne peut travailler correctement, il n'est pas apte à donner son plein rendement. Certaines études réalisées sur le coût du présentéisme ont révélé que

celui-ci avait un impact bien supérieur à celui de l'absentéisme au niveau de la performance financière de l'entreprise. Un autre point à souligner est le fait que ce phénomène de présentéisme est important car déjà en 2003, une étude menée par Brun, Biron, Martel et Ivers a révélé que l'absentéisme, pour cause de troubles d'ordre psychologique, touchait 2 à 3 % des individus, tandis que 40 % des individus présents sur leur lieu de travail ressentaient des signes de détresse psychologique élevée.

Ceci dit, comment peut-on obtenir la certitude que le présentéisme affecte réellement la performance d'une organisation ? C'est une question à laquelle il n'est pas aisé de répondre. Hemp (2004) a mené une étude sur le sujet et est parvenu aux résultats suivants ; la baisse de productivité en raison d'un problème de santé attendrait les 33 % !

Stewart et ses collègues (2003) ont, eux aussi, tenté de répondre à cette question et ont étudié les heures de production perdues au travail et, un des résultats interpellant est que, d'une manière générale, sur l'ensemble des heures de production perdues chez les travailleurs atteints d'une dépression, une grande partie est associée au présentéisme (plus de 70 % – Delobbe, 2009).

Hemp (2004), rapporte également que l'absence des travailleurs associés à la dépression et à la douleur entraîne des pertes de productivité trois fois moindre que les pertes de productivité au travail encourues pour ces mêmes raisons (Delobbe, 2009).

Ces différents résultats nous donnent une indication, mais il reste toutefois difficile de quantifier la perte de productivité due au phénomène de présentéisme au travail (Tangri, 2003).

Néanmoins, certains outils, tels que le questionnaire de l'Organisation Mondiale de la Santé sur la santé et la performance au travail ainsi que l'échelle de présentéisme de Stanford, permettent d'évaluer les niveaux de présentéisme au travail (EU-OSHA, 2014). Même s'il s'agit d'outils d'autoévaluation, ces outils semblent être des instruments fiables quant au calcul du coût de présentéisme au sein des entreprises.

- *Conséquence du bien-être psychologique sur la performance organisationnelle*

Comme nous l'avons vu précédemment, le bien-être psychologique impacte la performance individuelle des employés, mais qu'en est-il de la performance organisationnelle ? Il est difficile de répondre à cette question tant les études menées sur le sujet sont peu nombreuses.

De fait, dans la plupart des cas, les études sont centrées sur la satisfaction au travail plus que sur le bien-être psychologique. Or, nous avons montré que la satisfaction pouvait être une des facettes du bonheur (ou bien-être psychologique).

Pour essayer de répondre à la question d'une éventuelle relation entre le bien-être psychologique et la performance organisationnelle, Harter, Schmidt et Hayes (2002) ont mené une vaste étude reprenant des données collectées par l'institut de sondage Gallup qui a interrogé pas loin de 200 000 individus, répartis dans plus de 7900 Business Units appartenant à pas moins de 36 entreprises différentes. L'approche sous-jacente retenue lors de cette enquête menée par l'institut Gallup était de savoir si la satisfaction d'un employé pouvait générer des profits pour sa Business Unit ou son entreprise (Harter, Schmidt, Hayes, 2002).

Pour ce faire, les chercheurs ont donc croisé les variables indépendantes (la satisfaction de l'employé ainsi que son engagement au travail) avec des variables dépendantes telles que la loyauté et la satisfaction du client, la productivité, le profit et le turnover du personnel.

Il ressort de ces analyses que la satisfaction et l'engagement sont corrélés de manière positive aux variables dépendantes et que compte tenu de la taille de l'échantillon (Delobbe, 2009), les chercheurs ont pu conclure que la satisfaction et l'engagement des employés sont liés à des résultats commerciaux importants pour de nombreuses organisations et que ces résultats se généralisent au travers des différents types d'entreprises (Harter, Schmidt, Hayes, 2002).

4. Interprétation des résultats

4.1. Comparaison théorique

Rappelons que le questionnaire étant semi-directif, les individus ne connaissaient pas le questionnaire à l'avance, ce qui nous a permis d'obtenir des réponses spontanées et relativement variées de leur part. Aussi, l'étude réalisée était une étude qualitative et que, dès lors, notre échantillon n'est pas significatif. Les résultats que nous émettrons n'ont pas la prétention de refléter une réalité absolue (de Nanteuil, 2016).

Lors de notre partie théorique, nous avons mis en avant sept éléments qui sont considérés comme étant les facteurs organisationnels de stress.

Au regard du premier critère – la conception intrinsèque au travail – les membres du service comptabilité d'Epicura ne semblent pas affectés par ce point. En effet, si nous nous référons au modèle de Karasek (1979), pour lequel nous avons émis quelques limites, aucun membre ne se retrouve dans la case « Job Strain » (forte demande et faible latitude décisionnelle). Certains employés ont fait mention de situations tendues lors de l'exécution de leur travail, mais en indiquant que cela n'était que sur de courtes périodes (à savoir, lors de la clôture comptable annuelle).

La gestion du temps de travail quant à lui, n'affecte pas le personnel. Sparks et al. (2001) mettent en avant la durée de travail et la flexibilité des horaires. Les employés d'Epicura ont un horaire flottant, ce qui leur permet de s'arranger facilement entre collègues et avec leur vie privée.

Les rôles organisationnels peuvent être considérés comme stressants au sein de ce service. Des employés nous ont mentionné un certain manque de clarté au niveau du rôle de chacun. Précisons que ce point n'a pas été mis en évidence par tous les interrogés. Seuls certains d'entre eux l'ont mentionné en expliquant que cela pourrait être amélioré et que cela n'engendrait des situations conflictuelles que par moment.

Le quatrième point – les relations de travail – ne semblent pas être source de stress. De fait, l’ambiance au sein de ce service est décrite comme familiale. Cependant, si nous considérons la relation avec la hiérarchie, un employé nous a fait mention d’une situation stressante avec son supérieur direct. Situation stressante, mais non continue, intermittente.

Les perspectives de carrière ne sont pas vraiment à l’ordre du jour pour les employés interrogés. Chacun semble être bien où il est, et la volonté d’évoluer n’est pas un enjeu provocateur de stress pour les employés.

Nous avons vu que la culture organisationnelle pouvait être source de stress au sein d’une entreprise, notamment par un manque de communication de la part de la direction. Lors de nos interviews, nous avons interrogés notre panel à ce sujet, et une majorité des employés disait que la direction ne leur communiquait pas assez, mais que cela ne les dérangeait pas tellement. Du moins, que cela n’engendrait pas de situation stressante pour eux.

Enfin, le dernier aspect, l’articulation entre vie privée et professionnelle n’est pas un critère stressant pour les employés. En effet, l’avantage de l’horaire flottant et d’un travail, dans sa conception intrinsèque, non stressant permet aux employés de ne pas mélanger vie privée et vie professionnelle.

N’ayant pu interroger un employé ayant souffert d’un burnout, nous ne pouvons faire de comparaison avec notre théorie pour ce point. Cependant, nous avons rencontré lors de l’analyse de nos entretiens que le personnel était par moment soumis à des situations de stress. Chandola (2010), Stansfeld et Candy (2006) ou encore Cohen (2012) ont démontré qu’il vaut mieux éviter que le personnel ne soit soumis à une exposition au stress qui dure trop longtemps, sous peine de voir celui-ci perdre en efficacité dans le travail à accomplir.

La théorie du « happy-productive worker » émise par Staw (1986), expliquant qu’un travailleur sera plus productif s’il est heureux, et qui a été confirmée par d’autres chercheurs

tels que Wright, Bonett et Sweeney (1993) ou encore Cropanzano (2004), semble démontrer que le personnel d'Epicura est performant tant la majorité des interviews nous indiquent que les membres se sentent bien dans cette entreprise et dans leur travail.

4.2. Retour sur nos pistes de recherche

Avec le travail d'analyse que nous venons de faire, nous pouvons maintenant revenir aux thématiques que nous avons émises en début de ce mémoire, afin d'essayer de répondre à notre question de recherche.

Nos pistes de recherche étaient « les caractéristiques de l'environnement de travail » et « les pratiques GRH ».

Sur base de notre étude qualitative, nous constatons que les différentes caractéristiques de l'environnement de travail, le contenu et les conditions de travail, les relations professionnelles et les pratiques de management influencent en effet le bien-être des employés du service comptabilité du centre hospitalier Epicura. De fait, l'ensemble du personnel est touché par ces caractéristiques. Dépendant des personnes interrogées, mais toutes s'accordent à dire que leur bien-être au travail dépend des caractéristiques analysées précédemment.

De plus, toujours selon notre recherche, nous pouvons accorder que ce bien-être influence la performance organisationnelle. Nous n'avons pas eu l'occasion de nous entretenir avec un membre des ressources humaines lors de nos entretiens, mais nous pouvons considérer les propos du chef du département comptabilité qui gère l'ensemble des comptables et est le lien direct entre les employés et la direction financière de l'hôpital. Celui-ci nous explique bien que son rôle principal de manager d'équipe est de faire en sorte que son personnel se sente bien et qu'il soit dans de bonnes conditions, car cela est essentiel, selon lui, afin de pouvoir effectuer un travail de qualité.

La notion de performance étant certainement la notion la plus floue que nous avons abordée lors de nos entretiens au vu des réponses du personnel. Tout comme nos recherches théoriques l'ont montré, le terme de performance n'est pas évident à définir. Cependant, si nous prenons en compte la définition de Morin et al. (1994) et de Salgado (2013), qui indiquent que la performance est un concept multidimensionnel qui prend en

compte les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise, nous pouvons, dès lors, sur base des informations recueillies, indiquer que le personnel d'Epicura est 'performant'.

Toutefois, nous devons émettre une réserve quant à cette deuxième hypothèse. De fait, nous émettons un jugement sur base de nos résultats et de nos recherches théoriques. Mais, afin de pouvoir vraiment savoir si le bien-être influence, de manière positive ou négative, la performance d'Epicura, il aurait fallu une situation initiale et une situation finale afin d'identifier les quelconques différences.

4.3. Limites

Avant de conclure notre mémoire, nous devons mettre en avant quelques limites que nous avons rencontrées pour la réalisation de celui-ci.

La première limite est celle du panel interrogé. En effet, nous n'avons pas eu l'occasion d'interroger la direction de l'hôpital, qui nous aurait donné l'opportunité d'avoir leur regard sur leur manière de gérer leur organisation. Aussi, il aurait été intéressant, vu notre sujet, de pouvoir interroger le directeur des ressources humaines d'Epicura.

La deuxième limite est que nous n'avons malheureusement pas eu l'occasion d'interroger une personne ayant subi un burnout, bien qu'un membre du personnel du service financier ait déjà dû traverser cette épreuve. En effet, il aurait été intéressant de pouvoir s'entretenir avec un employé qui a souffert de ce phénomène. Cependant, cette personne était toujours en arrêt maladie. Nous aurions pu, au travers de cet entretien éventuel, en savoir plus concernant le burnout et le rapport que celui-ci aurait pu avoir avec la gestion du personnel au sein de l'entreprise.

La troisième limite étant le sujet en lui-même. Nous nous sommes rendu compte que ce sujet, bien que toujours d'actualité, est un sujet qui a déjà été abordé et traité par de

nombreux chercheurs, depuis de nombreuses années. Il n'a dès lors pas été aisé de trouver un nouvel angle d'approche dans l'analyse des données récoltées.

Une quatrième limite est celle de l'entreprise-cible. Effectuer une telle recherche dans une si grande entreprise, d'autant plus dans un hôpital qui comporte de nombreux corps de métiers différents, ne peut être représentatif de l'ensemble du personnel.

5. Conclusion

Les différentes réflexions et expériences personnelles nous avaient amené à poser la problématique suivante :

« Comment se fait-il qu'aujourd'hui encore, malgré la loi du 4 août 1996 et ses implications, le monde du travail soit une source de stress, voire de souffrance, pour de nombreux salariés ? ».

Ensuite, nous avons essayé d'expliquer les notions de bien-être, de mal-être et de performance à l'aide de concepts théoriques appuyés par une enquête de terrain.

Au regard de nos thématiques mises en avant ('les caractéristiques de l'environnement de travail' et 'les pratiques GRH') et de l'analyse des données que nous avons récoltées, nous ne pouvons affirmer que les résultats obtenus semblent être suffisants pour pouvoir répondre correctement à notre question de recherche.

En effet, selon nos résultats, nous ne pouvons pas affirmer que le personnel du département comptabilité du centre hospitalier Epicura semble souffrir de son travail. Nos résultats sont assez mitigés.

D'un côté, nous remarquons que le personnel s'accorde à dire qu'il se sent bien dans l'exercice de sa fonction professionnelle. Et, d'un autre côté, nous pouvons toutefois relever que le stress est un point essentiellement sensible. De fait, toutes les personnes interrogées nous ont parlé du stress qu'elles ressentaient dans le cadre de leur profession et nous ont indiqué différents facteurs qui en étaient la cause. Mais toutes s'accordaient à dire que ce stress était gérable et n'était que rarement « maladif ».

Egalement, à l'écoute des entretiens, nous remarquons que plusieurs éléments ont été mis en place par le management, ce qui a permis, selon le chef comptable, une diminution significative des risques de stress (changement des équipes ; « the right man in the right place », les horaires flottants, le matériel adéquat...).

Nous ne pouvons donc pas associer notre question de recherche comme étant un fait général, mais devons plutôt émettre quelques réserves. Pendant la réalisation de ce mémoire, nous nous sommes rendu compte que de très nombreuses caractéristiques (le métier, les caractéristiques sociodémographiques...) entraient en compte pour pouvoir répondre à notre question de manière correcte. Il nous apparaît qu'une étude plus approfondie, avec des moyens plus importants, pourrait s'avérer significative. Nous laissons toutefois à d'autres le soin de poursuivre cette recherche.

Bibliographie

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2006). *Le stress au travail*.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (n.d). *Risques psychosociaux et stress au travail*.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=151&>

(consulté le 16/01/2017).

Anact (2004). *Prévenir le stress d'origine professionnelle. Travail et changement*. Paris.

Appley, M.H., et Trumbull, R. (1967). *Psychological Stress*. Appleton-Century-Crofts. New York.

Attentia (n.d). *Nouvelle législation en matière de risques psychosociaux au travail*.

<https://www.attentia.be/fr/lp/nouvelle-legislation-en-matiere-de-risques-psychosociaux-au-travail>

(consulté le 18/01/2017).

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., Neumann, G. A. (1999). *Flexible and compressed work week schedule: A meta-analysis of their effects on work-related criteria*. Journal of Applied Psychology, 84, 496-513.

Bond, F. W., Flaxman, P. E., Loivette, S., (2006). *A business case for the management standards for stress*. Health and Safety Executive.

<http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr431.pdf>

(consulté le 06/04/2017).

Bosch, G. (1999) Working time : *Tendencies and emerging issues*. International Labour Review, 138, 131-150.

- Bourton, W. (2017). *Et si on essayait le travail soutenable?* Dossier Le Soir du 9 mars 2017, 22-23.
- Brun, J. P., Biron, C., Martel, J., Ivers, H. (2003). *Evaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Cartwright, S., Cooper, C. L (1993). *The psychological impact of merger and acquisition on the individual : A study of building society managers*. *Humanity Relations*, 46, 327-347.
- Chandola, T. (2010). *Stress at work*. A Report Prepared For The British Academy, London.
- Christensen, K.E, Staines, G.L (1990). *Flextime. A viable solution to work/family conflict?* *Journal of Family Issues*, 4, 455-477.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., Doyle, W. J., Miller, G. E., Frank, E., Rabin, B. S., Turner, R. B. (2012). *“Chronic stress, glucocorticoid receptor resistance, inflammation, and disease risk.”*, vol. 109.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C.E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., Turpin, R. S., Olson, M., Berger, M. L. (2005). *The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Volume 47, 547-557.
- Conseil national du travail (n.d). *Qui sommes-nous*.
<http://www.cnt-nar.be/Qui-sommes-nous.htm>
 (consulté le 18/01/2017).

- Cooper, C.L, et Marshall, J. (1976). *Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health*. Journal of occupational psychology, 49, 11-28.
- Cooper, C. L, Cartwright, S. (1994) *Healthy mind; healthy organizations - a proactive approach to occupational stress*. Human Relations, 47, 455-471.
- Cox, T. (1990). *The recognition and measurement of stress: conceptual and methodological issues*. Corlett, E. N. et Wilson, J. (eds), Evaluation of Human Work, Taylor & Francis, Londres.
- Cox,T. et Mackay, CJ (1981). *A transactional approach to occupational stress*. Dans Corlett, E.N, et Richardson, J. (eds), *Stress, Work design and Productivity*. Wiley & Sons, Chichester.
- Cox, T., Griffiths, A. (2005). « *The nature and measurement of work-related stress : theory and practice* ». Evaluation of human work, 3ème edition, CRS Press, Londres. 553-571.
- Cropanzano, R., Wright, T. A. (2004). *The Role of Psychological Well-Being in Job Performance : A Fresh Look at an Age-Old Quest*. Organizational Dynamics, Vol.33, (4), 338-351.
- Daniels, K., Harris, C. (2000). *Work, psychological well-being and performance*. Occupational Medicine. Volume 50 (5), 304-309.
- Danna, K., et Griffin, R.W (1999). *Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature*. Journal of Management, volume 25, n°3, 357-384.
- Davezies Philippe (2001). *Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social*.

Delobbe, N. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*. Revue de la littérature et pistes de recherche.

de Nanteuil, M. (2016) *Memoires-Note de méthode ou CRIDIS* (2016). Mémoires-Note de méthode.

Direction générale et Humanisation du travail (2008). *Le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail*. Commentaire juridique de la loi du 4 août 1996.

Edenred-Ipsos (2016). *Communiqué de presse : Comment comprendre et améliorer le bien-être au travail*.

Emploi, Affaires Sociales et Inclusions (n.d). *Cadre stratégique de l'Union européenne en matières de santé et de sécurité au travail* (2014-2020).
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=151&>
 (Consulté le 16/01/2017).

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2014). *Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail*. Observatoire européen des risques. Analyse documentaire.

European Agency for Safety and Health at Work (2014). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

Fletcher, B.C (1988). *The epidemiology of occupational stress*. Dans Cooper, C.L, et Payne, R. (eds). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Wiley & Sons, Chichester. (vu dans *Le stress au travail* (2006). Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail).

- Geurts, S. & Grundemann, R. (1999). *Workplace stress and stress prevention in Europe*.
- Glowinkowski, S.P, Copper, C.L. (1986). *Managers and professionals in business/industrial settings : The research evidence*. Journal of Organizational Behavior Management, 8, 177-193.
- Goeris,P-Association pour une Fondation Travail Université(FTU) (2006). *Pourquoi s'intéresser à l'innovation organisationnelle. Un volet sous-exploité des politiques d'innovations*. Notes éducations permanentes, n°19.
- Hansez, I., Faulx, D., Mahy A.(2006). *L'approche belge pour mieux prévenir les risques psychosociaux en général et le harcèlement psychologique en particulier*. Santé, Société et Solidarité, n°2, 2006. Santé et travail, 149-156. Consulté sur http://www.persee.fr/doc/oss_1634-8176_2006_num_5_2_1136 (le 27/01/2017).
- 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), 268-279.
- Hemp, P. (2004). *Presenteeism : At work – but out of it*. Harvard Business Review, 82 (10), 49-58.
- Hoel, H., Sparks, K ., Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work place and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Reported Commissioned by the International Labour Organization (ILO) Geneva.
- Iacchos (2017). Société en changement. *Le travail est-il devenu insoutenable?* Numéro 1.

Institut national de la santé et de la recherche médicale (Iserm) (2011). *Stress au travail et santé : situation chez les indépendants*.

James, L. R., Sells, S. B. (1981). *Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research*. Edition MAgnusson. Toward a psychology of situations : An interactional perspective, 275-295.

Kahn, R.L & Juster, F.T (2002). *Well-being: concepts and measures*. Journal of Social Issues.

Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, 285-308.

Karasek, R., et Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic books, New York.

Kompier, M., Cooper, C., Geurts, S. (2000). *A multiple case study approach to work stress prevention in Europe*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9, 371-400.

Lazarus, R.S (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*, McGraw-Hill, New-York.

Lemaire, I. (2017). *Le syndicat chrétien menace de faire grève, dénonçant des conditions 'humainement intenables'*. Journal La Libre Belgique, publié le 26 janvier 2017.
<http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/bpost-le-syndicat-chretien-menace-de-faire-greve-denoncant-des-conditions-humainement-intenables-5889d1eacd70ff671dd01318> (Consulté le 03/08/2017).

Lôo P, Lôo H, Galinowski A (1999). *Le stress permanent*. Paris : Masson.

Maslach, C. (1976). *Burned out*. Human Behavior. 5 : 16-22.

Maslach, C., Leiter, M.P (2001). *Burnout : le syndrome d'épuisement professionnel*.
édition: les arènes.

Matthews, G. Davies, D.R, Westerman, S., Stammers, R. (2000). *Human Performance cognition, stress and individual differences*. Psychology Press, East Sussex.

Ministre de l'Emploi (2016). *La stratégie nationale belge du bien-être au travail 2016-2020* proposée par le Ministre de l'Emploi : Objectifs stratégiques et opérationnels.

Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation*. Théorie, représentations et mesures. Montréal, Gaëtan Morin.

Notat, N., "Une question centrale". Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.

OECD (1999). *Implementing the OECD job strategy : Assessing performance and policy*. Paris : OECD. Pahl, R. (1993). *Rigid flexibilities? Work between men and women*. Work Employment and Society, 7, 636-642.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altman, R. A., Lacost, H. A., Roberts,

J. E. (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes : a meta-analytic review*. Journal of organizational behavior, 24, 389-416.

Prevent (2018). *Vers une interaction optimale entre l'homme et le travail*.

<https://www.prevent.be/fr/a-propos-de-prevent>

(Consulté le 16/01/2018)

Rousseau, D. M. (1998). *The construction of climate in organizational research*.

International review of industrial and organizational psychology, 139-158. New York : Wiley.

Rudy Demotte (n.d). *Biographie*. Ministre-Président de la federation Wallonie Bruxelles.

<http://demotte.cfwb.be/home/biographie.html>

(consulté le 18/03/2017).

RTBF (2016). *Le burnout reconnu comme maladie lié au travail*.

https://www.rtb.be/info/belgique/detail_le-burn-out-reconnu-comme-maladie-liee-au-travail?id=9466302

(consulté le 25/01/2017).

RTBF (2016). *80000 belges en burnout chaque année*.

https://www.rtb.be/info/article/detail_80-000-belges-en-burn-out-chaque-annee?id=9399676

(consulté le 25/01/2017).

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. (6), 1069-1081.

Saulquin J., Schier G., « *Responsabilité sociale des entreprises et performance* » Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, 57-653.

Schaufeli, W.B, Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London : Taylor & Francis. 224 p.

Schaufeli, W.B, Greenglass, E. R. (2001). *Introduction to special issue on burnout and health*. Psychology and Health, 2001, Vol. 16, 501-510.

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation social (n.d).

<https://www.beswic.be/fr/politique-du-bien-etre/20-ans-de-la-loi-sur-le-bien-etre-au-travail>

(consulté le 16/01/2017).

Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C.L (2001). *Well-being and occupational health in the 21st workplace*. Journal of occupational and organizational psychology, 74, 489-509.

Stansfeld, S., Candy, B. (2006). *Psychosocial work environment and mental health. A meta-analytic review*. Scandinavian Journal of Work. Environment & Health, vol. 32, n°6, 443-462.

Staw, B. M. (1986). *Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker*. California Management Review, 28 (4), 40-53.

Stewart, W.F., Ricci, J. A., Chee, E., Morganstein, D. (2003). *Lost Productive Work Time Costs From Health Conditions in the United States: Results From the American Productivity Audit*.

Tangri, R. P. (2003). *Stress costs – Stress cures*. A Stress Elimination Technology Book.

<http://www.secretsellingtips.com/Vault/StressCostsStressCures.pdf>

(consulté le 02/04/2017).

- Van Veldhoven, M. (2005). *Financial performance and the long term link with HR practices, work climate and job stress*. Human Resource Management Journal, 15 (4), 1-24
- Vecchio, R. P (1995). *It's not easy being green : Jealousy and envy in the workplace*. Research in Personnel and Human Resources Management, 13, 201-244.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (2004). *The role of psychological well-being in job Performance : a fresh look at an age-old quest*. Organizational Dynamics, 33, (4), 338-351.
- Wright, T. A., Bonett, D. G., Sweeney, D. A. (1993). *Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 277-284.