

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact du bien-être psychosocial au travail sur la motivation des travailleurs : l'apport de l'intelligence émotionnelle

**Auteur-es : HÉRION Anaïs
Promoteur-rices : M. AUQUIER Bauduin
Lecteur-rices :
Année académique 2023-2024
Master 60 en sciences du travail**

Remerciements :

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, M. AUQUIER Bauduin pour sa disponibilité, sa réactivité, ses précieux conseils et sa bienveillance dans l'accompagnement de ce mémoire.

Je tiens également à remercier l'Université Catholique de Louvain et ses professeurs pour leurs enseignements qui ont participé à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie les étudiants rencontrés à l'Université et avec qui nous avons élaboré, avec succès, de nombreux travaux de groupe.

Je remercie tout particulièrement ma famille pour son soutien inconditionnel.

Enfin, je remercie les personnes qui prendront le temps de lire, en entier ou en partie, ce mémoire.

Résumé :

Bien que le bien-être en général intéresse depuis des siècles des auteurs tels que Aristote ou encore Platon, le bien-être au travail n'a commencé à être considéré qu'à la fin du XIX^e siècle grâce à la dénonciation des conditions de travail subies par les travailleurs. Le travail, domaine à part entière de la vie, doit emplir des conditions bien précises afin de respecter ce bien-être et le bien-être psychosocial au travail. Si ces conditions ne sont pas satisfaites, cela peut mener à un mal-être des travailleurs et à un ensemble de risques psychosociaux pouvant avoir de nombreuses conséquences sur l'organisation, la santé et la motivation des travailleurs. La motivation au travail peut être nourrie par différentes sources que ce soit au niveau des besoins, les buts, la structuration du travail, mais également les émotions. L'intelligence émotionnelle peut intervenir à ce niveau, car elle a pour objectif l'utilisation positive des émotions pour atteindre des objectifs ou encore pour la résolution de conflits. Elle peut être utilisée à différents niveaux au sein d'une organisation et passe par différentes compétences qui peuvent être acquises.

Table des matières :

1. Introduction :	1
2. État de la littérature :	2
A. Le bien-être au travail :	2
i. Le concept de « bien-être » :	2
ii. Les origines du bien-être au travail :	3
iii. Le concept de bien-être au travail :	3
iv. Le cadre légal du bien-être au travail :	4
v. Les facteurs organisationnels :	5
B. Le bien-être psychosocial au travail :	8
i. Les définition des termes psychosocial et de bien-être psychosocial au travail :	8
ii. Les facteurs de bien-être psychosocial au travail :	9
C. Les risques psychosociaux :	12
i. Les facteurs de risques psychosociaux :	13
ii. Les conséquences des risques psychosociaux :	14
iii. La prévention des risques psychosociaux :	16
D. La motivation au travail :	18
i. Le concept de motivation et de motivation au travail :	18
ii. Les théories sur la motivation :	19
iii. Les limites des théories sur la motivation :	21
E. L'intelligence émotionnelle :	22
i. Définition et fonctions :	22
ii. L'intelligence émotionnelle au travail et le management humain :	23
iii. Limites de l'intelligence émotionnelle :	26
3. Discussion :	27
4. Conclusion :	29
Bibliographie :	31
Annexes :	34

1. Introduction :

Des travailleurs qui se sentent bien sur leur lieu de travail et dans leur travail sont des travailleurs qui sont motivés à travailler. Telle était ma réflexion personnelle, peut-être simpliste, mais qui me paraissait évidente, à l'origine de ce travail de recherche. La question de recherche principale s'est alors posée « **Quel est l'impact du bien-être psychosocial au travail sur la motivation des travailleurs ?** » De là, une réflexion sur des expériences professionnelles durant lesquelles un manque, une baisse de motivation voire de la démotivation a été ressenti nous ont permis de notifier un point commun : les émotions et plus particulièrement les émotions négatives. Ces émotions n'étaient pas écoutées sans doute dues à une incapacité à les identifier et les exprimer. C'est pourquoi le concept d'intelligence émotionnelle est apparu évident comme apport au sujet de recherche principal : « **Quel est l'apport de l'intelligence émotionnelle au bien-être psychosocial au travail et à la motivation des travailleurs ?** »

Pour répondre à ces questions, nous allons explorer la littérature en commençant par le bien-être au travail en introduisant le concept de bien-être en général afin de saisir ce que signifie ce terme en lui-même. Ensuite, nous reviendrons sur les origines du bien-être au travail à travers l'évolution du travail durant les différentes époques et aborderons ce que le bien-être au travail signifie, son cadre légal ainsi que ses facteurs organisationnels.

Nous nous concentrerons, après, sur le bien-être psychosocial et définissant le terme de psychosocial, ce qu'il représente une fois associé au bien-être au travail et analyserons les facteurs de bien-être psychosocial au travail.

Cela nous emmènera aux risques psychosociaux dont nous aborderons la définition, les facteurs pouvant mener à ces risques ainsi que sur la prévention de ceux-ci.

Nous analyserons, en suite, la motivation au travail, second élément de notre question de recherche principale, selon la définition de la motivation en général complétée par la définition de la motivation au travail. Pour comprendre ce qui peut être source de motivation au travail, nous nous intéresserons à différentes théories sur la motivation, classiques et contemporaines pour terminer sur leurs limites.

Enfin, nous explorerons l'intelligence émotionnelle en commençant par la compréhension du concept au niveau de sa définition et de sa fonction, mais également sur la façon dont il peut être appliqué dans le milieu du travail avec ses bénéfices tout en abordant quelques limites.

Pour clôturer ce mémoire, nous développerons une discussion qui permettra de mettre en parallèle tous les éléments de la littérature afin de développer une réponse concrète à notre question de recherche afin de conclure.

2. État de la littérature :

A. Le bien-être au travail :

i. Le concept de « bien-être » :

Pour introduire le bien-être au travail, il est essentiel de comprendre la notion de « bien-être » de façon globale. Guibet Lafaye (2007) définit le bien-être dans son sens le plus large comme étant le sentiment « d'épanouissement suscité par la pleine satisfaction des besoins du corps et/ou de l'esprit. » (Guibet Lafaye, 2007, p.127).

Dans la littérature anglophone, deux termes principaux nous renvoient à la notion de bien-être : *wellness* et *wellbeing*. Les recherches de Holdsworth (2019), comparant les définitions de *wellness* et *wellbeing* de l'Organisation mondiale de la Santé ainsi que du Dictionnaire d'Oxford, datant toutes deux de 2018, nous expliquent que le terme *wellness* renvoie à un état de bonne santé ne se limitant pas juste à l'absence de maladie et précise que c'est une notion concrète qui peut être mesurée. Le terme de *wellbeing*, quant à lui, va un peu plus loin dans le sens où il fait référence à un état de confort, sain/équilibré et de bonheur (Holdsworth, 2019). Le point commun de ces deux termes est qu'ils renvoient chacun à la notion de santé, mais *wellbeing* y ajoute des sentiments tels que le bonheur, le confort, la prospérité, etc. (Holdsworth, 2019).

Guibet Lafaye (2007) choisit également de parler du bien-être en anglais sous le terme de *wellbeing* car « il ajoute la dimension de la richesse et de la prospérité. » (Guibet Lafaye, 2007, p.127) à sa définition de départ citée plus haut. Cette ambivalence dans la compréhension du terme de bien-être concerne donc d'un côté, « le revenu et les biens » (Guibet Lafaye, 2007, p.127) et de l'autre, « l'« utilité » ou le bonheur » (Guibet Lafaye, 2007, p.127). Une vision plus objective du bien-être fait référence à une pluralité de biens que Guibet Lafaye (2007) qualifie d'humains, qui ne sont pas uniquement des biens matériels tels que les « talents, relations personnelles, estime de soi, capacités » (Guibet Lafaye, 2007, p.127), mais encore des biens inhérents à chaque individu comme les capacités cognitives (réflexion, imagination, etc.).

Dans son article, Rolland (2000) parle de bien-être subjectif, le terme subjectif signifie ici que le bien-être est une expérience propre à chaque individu, qui n'est pas la même pour tous. En sociologie et en sciences sociales, les chercheurs se sont concentrés sur les conditions qui font qu'une personne évalue son expérience de vie comme positive (Rolland, 2000). Cette satisfaction de la vie est basée sur un processus cognitif, notamment la comparaison, qui consiste à évaluer, de son point de vue personnel, ce qu'est une vie satisfaisante (Rolland, 2000). En psychologie, c'est le bonheur qui est au centre de l'évaluation du bien-être, car il est considéré comme étant un état où « les affects positifs l'emportent sur les affects négatifs. » (Rolland, 2000, p.2), ici c'est donc le vécu émotionnel qui est mis en avant (Rolland, 2000). L'évaluation du bien-être subjectif

que l'individu fait est donc constituée de deux grandes dimensions : les composantes cognitives et les composantes émotionnelles (Rolland, 2000).

ii. Les origines du bien-être au travail :

Si le concept général du bien-être, l'obtention du bonheur et du plaisir ont fait objet de nombreuses recherches et interrogations, et ce depuis des siècles par des philosophes tels que Platon et Aristote (cités par Guibet Lafaye, 2007), il n'en est pas de même pour le bien-être au travail. Pour comprendre d'où est né l'intérêt pour le bien-être au travail, il est important de revenir sur ce que représentait le travail à travers les époques.

Taskin et Dietrich (2020) reprennent clairement les différentes époques significatives au niveau de la transformation du travail (voir Annexe A.). C'est à la fin du XIX^e siècle que les conditions de travail ont été considérées pour la première fois (Taskin et Diterich, 2020). Le travail a lieu en usine avec une main-d'œuvre peu qualifiée, des conditions de travail lourdes, des horaires peu supportables, les femmes et les enfants sont également présents et la production se déroule sous le contrôle d'un contremaître. Face à ces conditions, les travailleurs s'unissent et montrent de la résistance pour aboutir à des grèves violentes (Taskin et Dietrich, 2020). Ces mouvements ont permis de sensibiliser les dirigeants aux conditions de travail et d'aboutir à une construction progressive du droit social et de conseils de l'industrie (Taskin et Dietrich, 2020).

En effet, ce n'est qu'à la fin du XX^e siècle qu'une étude menée par Baudelot et Gollac (Baudelot et Gollac, 2003 cités dans Pawin, 2014) s'intéresse à « l'importance de l'être, de l'avoir et du faire dans la sphère professionnelle; elle construit, par la mise en œuvre d'une analyse factorielle, une carte de « l'espace des rapports subjectifs au travail » qui met en évidence une troisième posture entre le « bonheur » et le « malheur » au travail : « le retrait », c'est-à-dire le désinvestissement de certains, qui développent cette stratégie pour éviter la souffrance » (Pawin, 2014, p.290). Cette étude nous montre qu'il y a un réel lien entre les ressentis des travailleurs sur le lieu de travail et leur propension à travailler. Le bien-être au travail n'a commencé à être pris en considération que très tardivement et n'est rentré officiellement, comme faisant partie d'une des missions de la Gestion des Ressources Humaines, qu'à partir des années 2000 (Taskin et Dietrich, 2020).

iii. Le concept de bien-être au travail :

Avant de comprendre le concept de bien-être au travail, il faut d'abord réattribuer certaines caractéristiques au travail en lui-même. Premièrement, le travail peut être perçu comme un domaine de la vie, à part, avec ses enjeux, dans lequel l'individu vit une expérience unique, sachant qu'une personne travaillant à temps plein consacre la moitié de ses heures éveillées à son travail et doit donc adapter d'autres domaines de la vie à celui-ci (Dagenais-

Desmarais et Savoie, 2012). De plus, le travail est le seul domaine duquel l'individu reçoit une rémunération qui lui permet de répondre à ses besoins (Morin, 2004 cité dans Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Le milieu du travail comprend également des relations sociales bien spécifiques de deux types : horizontales avec des collègues et verticales avec des supérieurs hiérarchiques ou subordonnés. Le travailleur se voit également dans l'obligation de respecter des règles et politiques propres à l'organisation pour laquelle il travaille (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 cités dans Abaidi et Drillon, 2016).

Comme nous avons vu dans la partie précédente, les conditions de travail ont été considérées pour la première fois vers la fin du XIX^e siècle visant un mieux-être des travailleurs sur leur lieu de travail. Malgré cela, le bien-être a longtemps été perçu comme un concept peu variable et général à tous les domaines de vie et a donc été étudié comme n'étant pas plus rattaché au travail qu'à un autre domaine (Abaidi et Drillon, 2016). Abaidi et Drillon (2016) citent différents auteurs, dont Kashdan, Biwas-Diener et King (2008) et Massé *et al.* (1998) comme étant les quelques chercheurs ayant démontré que le bien-être au travail est bien un concept à part entière du bien-être en général avec ses propres mesures et spécificités, mais présentant malgré tout, une part de fluctuation commune avec celui-ci.

Senik (2020) ajoute également que le bien-être au travail est né de l'intérêt pour améliorer les conditions de travail pénibles subies par les travailleurs en fin du XX^e siècle et a abouti à l'identification de différents risques psychosociaux. Cette identification a permis de définir les conditions que nécessite une bonne santé mentale sur le lieu de travail, mais le bien-être au travail ne consiste pas qu'en une absence de ces risques psychosociaux ni qu'à l'évitement de la souffrance (Senik, 2020). Comme le dit Richard (2012) en citant Kop (1994) le bien-être au travail ne peut se résumer qu'à une définition par la négative du type : « être bien dans son travail, ce n'est pas seulement ne pas être malade de(dans ?) son travail ! » (Richard, 2012, p.78).

iv. Le cadre légal du bien-être au travail :

En Belgique, le bien-être au travail est un concept très normé et encadré par un ensemble de lois clairement définies. Deux textes de loi encadrent principalement le concept de bien-être au travail : la loi du 4 août 1996 et le Code du bien-être. Le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.) nous explique que la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, également appelée la loi bien-être, est « la base d'une réforme approfondie de la législation sur la sécurité et la santé au travail. » (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d., paragr. 1).

Le code du bien-être au travail, quant à lui, regroupe tous les arrêtés d'exécution de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en

dehors de l'arrêté royal du 25 janvier 2001 concernant les chantiers temporaires ou mobiles. (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.).

Le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.) nous précise que le code du bien-être au travail a été pensé d'une façon plus innovante en comparaison au Règlement général pour la protection du travail (RGPT, ancienne codification des prescriptions au sujet de la sécurité et la santé au travail). Le code du bien-être au travail et la loi du 4 août 1996 se basent plutôt sur des prescriptions d'objectifs tandis que le RGPT se basait sur des prescriptions basées sur des moyens. Le code du bien-être au travail et la loi du 4 août 1996 ont un fonctionnement plus flexible avec des normes juridiques que l'employeur peut concrètement interpréter à sa manière. Le RGPT va bientôt disparaître, car il a déjà été vidé en grande partie et les dispositions restantes sont destinées à être transférées vers le code et si non, vont être abrogées.

Pour en revenir au bien-être au travail, il est défini selon l'article 3, §1., 1° de la loi du 4 août 1996 comme étant « l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué, tel qu'ils sont visés à l'article 4, alinéa 2 ». L'alinéa 2 de l'article 4 de la loi du 4 août 1996 précise que « Le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à :

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°. » (p. 4-5).

v. Les facteurs organisationnels :

Maintenant que nous avons abordé le concept de bien-être au travail, il semble légitime de s'intéresser aux facteurs organisationnels de celui-ci. Bien que dans la littérature il y ait un grand nombre d'auteurs ayant rédigé sur les facteurs organisationnels du bien-être au travail, nous allons aborder le modèle de Robert (2007) ainsi que les facteurs de Desrumaux (2010).

Robert (2007) commence tout d'abord par distinguer le bien-être général au bien-être au travail et déclare que le travail fait partie des différentes sources pouvant influencer le bien-être général. Il insiste sur la distinction à faire sur les facteurs pouvant avoir un impact sur le bien-être au travail : les facteurs intraprofessionnels et les facteurs extraprofessionnels. Il faut pouvoir distinguer si les mesures prises, censées améliorer le bien-être au travail, influencent réellement le bien-être au travail ou si cela impacte le bien-être général.

Robert (2007) fait ensuite une deuxième distinction, celle de différencier les mesures qui visent le bien-être de la personne au travail de celles qui visent le bien-être du travailleur au travail. Il y a deux types d'acteurs en ce qui concerne le bien-être de la personne au travail : ceux qui concernent l'intégrité physique et morale de la personne (santé, hygiène, sécurité, etc.) et les facteurs visant à rendre le travail plus confortable et plus agréable (embellissement des locaux, etc.). Ces facteurs ne prennent donc pas en compte la spécificité de la tâche du travail en elle-même. En ce qui concerne le bien-être du travailleur au travail, cela entend que « le travailleur, dans l'exercice spécifique de ses tâches, puisse tirer toute la satisfaction possible qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions. » (Robert, 2008, p. 9). Cela comprend trois conditions : que rien n'empêche le travailleur à exercer ses fonctions, qu'il bénéficie de moyens et conditions adaptés à ses tâches et que sa pratique soit en adéquation avec le sens qu'il donne au travail (Robert, 2007).

Pour revenir un peu plus en détail sur ce que l'auteur entend par l'adéquation entre la pratique et le sens que donne le travailleur au travail, il entend par là la cohérence « qu'une personne parvient à trouver entre le rôle qu'elle exerce dans son travail et son système de valeurs. » (Robert, 2007, p.19). Robert (2007) continue en expliquant que cette cohérence se jouerait directement sur les émotions puis, en suite, sur le bien-être. Le terme de cohérence est, dans ce cas-ci, directement lié à celui d'authenticité émotionnelle qui signifie la cohérence entre une émotion et les valeurs et croyances d'un individu (Salmela, 2005 cité dans Robert, 2007). Là où l'authenticité va plus loin que la sincérité est que lorsqu'une émotion est authentique, c'est qu'elle est en adéquation avec les valeurs de l'individu en plus d'être sincère et intègre une notion d'estime de soi (Robert, 2007).

Robert (2007) choisit de continuer de parler de l'authenticité en matière de « cohérence de rôle » dans le sens où le rôle renvoie au fait que le travailleur accepte un ensemble de règles qu'il se poussera à suivre même s'il peut en ressentir des émotions négatives. Une émotion négative ou positive aura donc un impact positif soit n'aura aucun impact sur le bien-être au travail à partir du moment où celle-ci fait partie du rôle. En revanche, si le travailleur ressent une émotion négative dans le cadre de son travail, mais qui sort de son rôle, cela affectera négativement son bien-être au travail (Robert, 2007). Robert (2007) termine en insistant sur l'importance pour les travailleurs d'avoir un lieu spécifique pour l'expression de leurs émotions négatives au risque de dysfonctionnement.

Desrumaux (2010), quant à lui, distingue les facteurs de bien-être au travail selon deux catégories : les facteurs individuels du bien-être et les facteurs organisationnels du bien-être. Le premier point abordé au niveau des facteurs individuels du bien-être est l'optimisme. Desrumaux (2010) cite l'OMS et définit l'optimisme comme étant « les fonctions mentales qui produisent un tempérament enjoué, dynamique et plein d'espoir, par opposition à triste, sombre et sans espoir, qui correspondraient à la définition du terme « pessimiste ». » (Desrumaux, 2010, p.28-29). Les personnes optimistes et les personnes pessimistes abordent la vie de façon

différente. Un optimiste considèrera le bonheur comme étant durable et le malheur temporaire et étendra ses réussites personnelles à d'autres domaines. Le pessimiste, lui, agit de façon totalement inverse (Desrumaux, 2010). Avoir une mentalité optimiste a, de plus, un réel impact au niveau de la santé (Desrumaux, 2010).

L'estime de soi, deuxième facteur individuel du bien-être, est la perception que nous avons de notre valeur (Desrumaux, 2010). Il y a un lien étroit entre l'estime de soi et la façon dont nous fonctionnons dans certains domaines, notamment au niveau de la façon dont nous ressentons, pensons et nous nous comportons (Desrumaux, 2010). Une haute estime de soi reflète un grand nombre d'affects positifs et donc, peu d'affects négatifs et de dépression et permet de se protéger et de faire face aux évènements (Desrumaux, 2010). Les personnes ayant une haute estime de soi ont tendance à être moins contaminées par les travailleurs stressés et à moins en ressentir les conséquences. À l'inverse, les personnes avec une plus faible estime d'eux-mêmes sont plus vulnérables et ont des interactions moins adaptées avec les autres personnes sur leur lieu de travail (collègues, clients, etc.) (Desrumaux, 2010). Des études ont démontré une haute corrélation entre une estime de soi faible et l'épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et un faible sentiment d'accomplissement personnel (Desrumaux, 2010). Enfin, il est important de travailler sur son estime de soi afin de se protéger d'une dépression ou d'un *burn-out* (Desrumaux, 2010).

Le dernier facteur individuel du bien-être est la résilience. La résilience est la capacité d'un groupe ou d'un individu à résister à des conditions difficiles, de vivre et se développer dans ces conditions peu favorables (Desrumaux, 2010). Il y a deux conditions nécessaires pour parler de situation de résilience. « La première condition suppose l'exposition à un contexte d'adversité qui correspond à un stress significatif ou une menace. La deuxième condition repose sur le principe d'une adaptation positive de la personne résiliente reflétant une certaine évolution malgré les obstacles au développement et les risques encourus. » (Desrumaux, 2010, p.29). La résilience est étroitement liée à la notion d'adaptation à des situations difficiles malgré les conditions peu favorables. La résilience sous-entend également la capacité à se ressaisir après des situations stressantes et à se remettre à ses activités habituelles (Desrumaux, 2010). La résilience, avant considérée comme un trait de personnalité et désormais plus envisagée comme un processus et un résultat, donc, une compétence qui peut être travaillée et développée. Les personnes résilientes présentent différents traits comme l'estime de soi, une orientation sociale positive et de l'autonomie (Desrumaux, 2010).

Les facteurs organisationnels du bien-être sont, quant à eux, composés de deux dimensions : en premier, il s'agit de « gérer les demandes et trouver des ressources en termes de soutiens sociaux » (Desrumaux, 2010, p.30). Des ressources au niveau du soutien social au travail diminueraient les effets des demandes sur l'épuisement (Desrumaux, 2010). Une étude met en évidence l'impact positif des ressources, c'est-à-dire la possibilité de contrôle, le soutien hiérarchique, le climat, etc., sur l'engagement au travail au niveau de l'énergie, de l'implication

enthousiaste, etc. (Desrumaux, 2010). Le besoin de récupération est également important au niveau du bien-être. Plus les demandes sont lourdes, moins les activités hors travail sont adaptées et plus le contrôle est faible, plus le besoin de récupération sera élevé (Desrumaux, 2010).

Pour terminer, nous avons la deuxième dimension qui est de « développer un climat de justice et la satisfaction dans l'organisation » (Desrumaux, 2010, p.30). Il y a trois types de justice qui peuvent influencer le bien-être des travailleurs : la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle. Pour garder la satisfaction des travailleurs, le manager doit agir de façon à ce que les distributions, les procédures et les interactions soient justes (Desrumaux, 2010). Plus un employé percevra cette justice, plus il aura confiance, mais en cas d'injustice, l'employé aura une réaction émotionnelle négative (mauvaise humeur, colère) (Desrumaux, 2010). Les relations avec les collègues participent également au sentiment de justice. La justice organisationnelle joue un rôle primordial dans la relation entre collègues et avec l'organisation. Plus elle est positive, plus le travailleur est capable de se lier à l'organisation et s'investir dans son travail. À l'inverse, si elle est perçue négativement les salariés peuvent adopter des comportements contreproductifs (destruction de matériel, vol, absentéisme). La justice participe au bien-être au niveau de l'estime de soi et de l'auto-efficacité (Desrumaux, 2010).

B. Le bien-être psychosocial au travail :

Pour la suite de ce travail, nous allons nous concentrer sur le bien-être psychosocial au travail. Selon le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.), les aspects psychosociaux au travail sont un des facteurs relatifs aux conditions de travail avec la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, l'ergonomie, l'hygiène et l'embellissement des lieux de travail. Nous pouvons, cependant, remarquer que ces facteurs définis par le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (s.d.) renvoient à la partie du modèle de Robert (2007) concernant les facteurs de bien-être de l'homme au travail.

Ce choix que nous avons pris du bien-être psychosocial vient, en partie, de la définition du concept de bien-être, décrivant un état mental, donc, renvoyant à l'aspect psychologique et émotionnel et, d'une autre part, du modèle de Robert (2007) et des facteurs de Desrumaux (2010) au niveau des facteurs individuels, mais également organisationnels qui comprennent les relations sociales au travail.

i. Les définitions des termes de psychosocial et de bien-être psychosocial au travail :

Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (2012a), le terme « psychosocial » représente les « l'interaction entre les faits psychologiques et les faits sociaux; qui relève de la psychosociologie. » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales,

2012a, paragr. 1). La psychosociologie est donc la science qui étudie ces faits (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2012b).

Intéressons-nous désormais à la psychosociologie appliquée dans le domaine du travail. Il n'est d'ailleurs pas juste de parler de psychosociologie appliquée au domaine du travail. Cela sous-entendrait que le travail n'est qu'un segment de la vie sociale (Lhuilier, 2013). Or, nous avons vu que le travail peut bel et bien être considéré comme un domaine à part entière de la vie sociale en raison du temps que l'individu y consacre, des relations sociales particulières, etc. (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Si nous décomposons la psychosociologie du travail selon les deux types de faits repris dans la définition que nous venons de citer, il y aurait d'une part, les faits psychologiques au travail, en d'autres termes, la psychologie du travail et d'autre part, les faits sociologiques au travail, donc la sociologie du travail. Si nous combinons ceci avec la définition du bien-être au travail que nous avons déjà traitée, le bien-être psychosocial au travail serait un état principalement mental, mais également physique, répondant à des besoins, ici au niveau des interactions des faits psychologiques et sociaux au travail aboutissant à un certain épanouissement et à un sentiment de bonheur.

Dagenais-Desmarais et Privé (2010) définissent, sur base des travaux de Dagenais-Desmarais (2010) le bien-être psychologique au travail comme étant « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010, p.70). Cette définition rejoint celle que nous venons de construire, car elle intègre la notion de subjectivité, l'aspect psychologique à travers le soi et le niveau social avec les relations sociales au travail. Elle ajoute également une notion importante que nous n'avons pas encore ajoutée à notre définition, celle de l'interaction de l'individu avec son organisation. Une autre différence est que Dagenais-Desmarais et Privé (2010) intègre les relations sociales dans le terme « psychologique ». Pour la suite de ce travail, nous décidons de maintenir l'utilisation du mot « psychosocial », car il entend plus clairement les aspects psychologiques propres à l'individu ainsi que les relations sociales.

ii. Les facteurs de bien-être psychosocial au travail :

Comme nous venons de voir, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) intègre une dimension sociale importante dans leur définition du bien-être psychologique au travail et ne se limitent pas qu'à l'aspect psychologique contrairement à ce que le terme peu laissé entendre. Comme nous l'avons fait pour le bien-être au travail, nous pouvons nous demander quels sont les facteurs de bien-être psychosocial au travail. Pour cela, Dagenais-Desmarais (2010) a développé un modèle des facteurs de bien-être psychologique au travail, à comprendre selon la définition que nous avons discutée plus haut.

Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) met en évidence les différentes caractéristiques pour atteindre le bien-être psychologique au travail. Le bien-être psychologique au travail est ici défini selon deux axes.

Le premier axe se base sur trois sphères de référence :

- La sphère individuelle qui concerne l'état positif du travailleur envers lui-même ;
- La sphère relationnelle qui définit l'état positif du travailleur en lien avec les interactions sociales qu'il vit dans son travail ;
- La sphère organisationnelle qui représente l'interaction du travailleur avec l'organisation considérée comme entité morale (Dagenais-Desmarais, 2010).

Le deuxième axe est le processus par lequel le travailleur construit son expérience positive, et ce de deux façons :

- Le bien-être psychologique au travail projectif qui est la construction de l'expérience positive du travailleur par extériorisation vers un objet ;
- Le bien-être psychologique au travail introjectif qui concerne également la construction de l'expérience positive du travailleur via l'intériorisation d'un objet donné (Dagenais-Desmarais, 2010).

La combinaison de ces deux axes permet de mettre en évidence six dimensions qui correspondent chacune à un aspect du bien-être psychologique au travail :

- Le bien-être psychologique au travail projectif-individuel qui correspond à l'actualisation de soi, les émotions positives et le sentiment d'efficacité personnel ;
- Le bien-être psychologique au travail projectif-relationnel qui regroupe les relations et affiliations épanouissantes ;
- Le bien-être psychologique au travail projectif-organisationnel qui comprend l'investissement et la contribution au succès de l'organisation ;
- Le bien-être psychologique au travail introjectif-individuel qui renvoie à la satisfaction dans les tâches ;
- Le bien-être psychologique au travail introjectif-relationnel qui correspond à la façon dont le travailleur se sent considéré par les personnes avec qui il interagit au travail ;
- Le bien-être psychologique au travail introjectif-organisationnel qui représente l'adéquation de la personne dans l'organisation (Dagenais-Desmarais, 2010).

Comme nous pouvons le constater, ces six dimensions prennent en compte les aspects psychologiques et sociaux ainsi que la relation avec l'organisation.

L'Organisation internationale du Travail (OIT) (1986) répertorie également un ensemble de six facteurs psychosociaux au travail. L'OIT (1986) définit, avant tout, les facteurs psychosociaux comme étant les interactions entre/dans l'environnement de travail, le contenu du travail les conditions organisationnelles et les capacités des travailleurs, leurs besoins, leur culture qui peuvent, à travers leur perception et leur vécu, influencer leur santé, leur performance au travail et leur satisfaction au travail.

Le premier facteur psychosocial au travail est l'environnement physique de travail, regroupant différentes conditions telles que le bruit, la température, mais également les vibrations et l'exposition à des produits chimiques qui peuvent être une grande source de stress (OIT, 1986).

Ensuite, nous avons les facteurs intrinsèques au travail. La surcharge de travail peut être quantitative, avoir trop à faire, ou qualitative, le travail est trop difficile. Cette surcharge de travail peut mener à différentes « malfunctions » comportementales (ex. : la surcharge quantitative peut pousser le travailleur à fumer plus). Les deux types de surcharge de travail peuvent entraîner différents symptômes psychologiques et physiques comme de l'insatisfaction au travail, une plus faible estime de soi, une augmentation du rythme cardiaque, etc. (OIT, 1986).

L'arrangement du temps de travail est également important. Le travail posté peut avoir des effets au niveau du rythme biologique comme sur le cycle circadien de la température du corps, le taux de sucre dans le sang, l'efficacité mentale et la motivation au travail. Le travail posté devient, cependant, physiquement moins stressant plus l'horaire de travail est organisé et les travailleurs individuels sont aidés par différents moyens de supports sociaux (OIT, 1986).

Le facteur suivant porte sur les pratiques managériales et opérationnelles de l'entreprise. Le rôle du travailleur est une grande source de stress occupationnel quand il y a un manque de clarté dans ses tâches, des conflits au niveau des demandes, etc. Le bien-être du travailleur peut être remis en cause s'il ressent qu'il ne participe pas assez à la prise de décisions dans l'entreprise ou encore, s'il y a des restrictions comportementales injustifiées. Les relations au travail, avec ses collègues, ses supérieurs ou ses subordonnés peuvent également causer du stress si elles sont mauvaises et peuvent mener à une ambiguïté dans les rôles ce qui peut entraîner des contraintes psychologiques dans la satisfaction au travail (OIT, 1986).

Les changements technologiques tels que l'industrialisation ou encore l'introduction à de nouvelles technologies peuvent être des sources de stress pour les travailleurs surtout s'ils manquent de formation face aux changements de qualification de leur travail (OIT, 1986).

Enfin, il y a également d'autres facteurs à prendre en compte comme se retrouver sans emploi, sous-employé ou avec un emploi instable. Les travailleurs dans ces situations ont plus

tendance à accepter des emplois avec de mauvaises conditions de travail, de longs horaires de travail et à cela s'ajoute la crainte de perdre son emploi (OIT, 1986).

Les différents facteurs repris par l'OIT (1986) ont, quant à eux, plus attiré aux caractéristiques du travail en lui-même ce qui vient ajouter une autre dimension aux facteurs de Dagenais-Desmarais (2010) portant plutôt sur la relation psychosociologique du travailleur et l'organisation.

C. Les risques psychosociaux :

Selon Brillet et al. (2017) la notion de risques psychosociaux est assez difficile à clairement définir, ce qui s'explique, premièrement, par trois caractéristiques propres à cette notion : la notion multifactorielle, subjective et perméable. La notion multifactorielle renvoie au fait qu'il y a une multitude de facteurs de risques psychosociaux qui peuvent mener à plusieurs troubles psychiques et/ou physiques. La notion de subjectivité entend que le risque psychosocial se situe exactement à la limite entre la vie professionnelle et la vie privée. Cela entend donc qu'il y a un grand nombre de données (l'histoire personnelle, le contexte socio-organisationnel de l'entreprise, etc.) qui doivent être prises en compte dans la définition des risques psychosociaux. Enfin, la notion perméable représente la limite entre la vie professionnelle et la vie privée du travailleur, devenue de plus en plus floue ou poreuse, telle que la définissent Brillet et al. (2017), rendant difficile, à l'heure actuelle, de rendre compte exactement de ce que le travailleur emmène de chez lui au travail et de ce qu'il ramène du travail à chez lui.

Brillet et al. (2017) cite la définition des risques psychosociaux du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2011) qui dit : « Les risques psychosociaux au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. » (Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, 2011, cité dans Brillet et al., 2017, p.42). De cette définition, ils ressortent les trois dimensions essentielles des risques psychosociaux : les déterminants qui représentent les conditions de l'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels, le processus qui fait référence aux interactions avec le fonctionnement psychique et les effets qui sont les modifications sur la santé mentale, sociale et physique (Brillet et al. 2017).

Abaidi et Drillon (2016) complètent en disant que le risque psychosocial est « le résultat d'un déséquilibre entre le système constitué par l'individu et son environnement de travail. » (Abaidi et Drillon, 2016, p.149). Les conséquences, plus souvent des troubles, se font à la fois au niveau psychique et physique et peuvent se répercuter sur l'entourage (Abaidi et Drillon, 2016). Les risques psychosociaux sont donc autant individuels que collectifs que ce soit au niveau de leurs causes, de leurs effets que leur traitement (Abaidi et Drillon, 2016). Les risques

psychosociaux peuvent avoir des causes multiples et seraient plutôt liés aux changements de l'organisation du travail, plus particulièrement à l'individualisation, l'amélioration constante et la planification par objectifs ainsi que l'évolution du contexte économique, social et environnemental (Abaidi et Drillon, 2016). Le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail cité par Abaidi et Drillon (2016), a identifié six composantes du risque psychosocial : l'intensité au travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance éthique et l'insécurité de la situation du travail.

L'article 32/1 de la loi du 4 août 1996 définit les risques psychosociaux au travail comme étant « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger. ». Cette définition est également reprise dans l'article I.1-4, 7° du code du bien-être au travail.

i. Les facteurs de risques psychosociaux :

Brillet et al. (2017) définissent clairement les six facteurs de risques psychosociaux : l'intensité du travail et le temps de travail sont composés de deux notions à considérer ensemble : la charge de travail et le temps imparti pour la réaliser. L'intensité de travail représente les exigences en termes de quantité ou de qualité élevées à réaliser dans un temps assez court. La surcharge de travail peut donc venir soit d'une mauvaise répartition des tâches ou par des tâches et objectifs qui ne sont pas clairement définis et qui ne sont pas réalisables selon les moyens dont les travailleurs disposent (Brillet et al., 2017).

Les exigences émotionnelles représentent le contrôle de soi lors de situations professionnelles, notamment lorsque l'individu ne reçoit pas de réponse affective ni de réciprocité lors d'une situation perçue comme rigoureuse émotionnellement par le travailleur (Brillet et al., 2017).

Le manque d'autonomie et de marge de manœuvre dans la façon dont est exécuté le travail favorise l'aspect procédural du travail ainsi que l'aspect exécutif des tâches au dommage de la compréhension des objectifs du travail et de la valeur des apports individuels et collectifs. L'individu devient moins sensible au sens qu'il donne à son travail, à sa motivation ou encore à la satisfaction qu'il peut ressentir lors de l'atteinte d'objectifs (Brillet et al., 2017).

Il y a différents types et fréquences au niveau des rapports sociaux au travail et différents groupes sociaux. La qualité de ces rapports et plus particulièrement l'ambiance sur le lieu de travail influence de façon positive la satisfaction que ressentent les travailleurs avec le

sentiment d'appartenir au groupe et à la culture de l'organisation. Cette qualité se baserait sur la confiance interpersonnelle, l'honnêteté des informations diffusées, le sentiment d'être traité équitablement, l'écoute et le soutien perçu de la part de l'organisation. Un climat social sain et calme favoriserait la qualité et la quantité des échanges socio-professionnels, la confiance en l'organisation, la communication, la coopération et l'entraide. Un climat socio-professionnel malsain entraînerait les comportements inverses (Brillet et al., 2017).

La souffrance éthique survient quand il y a des différences entre les valeurs du travailleur et celles de l'organisation. Si les attentes professionnelles sont contradictoires aux sens professionnels et personnels du travailleur, cela créerait des tensions et peut aboutir à un mal-être professionnel et donc à cette souffrance éthique (Brillet et al., 2017).

Enfin, l'insécurité au travail comprend deux notions : l'insécurité socio-économique du à la crainte du travailleur à l'idée de perdre son emploi, la situation précaire du contrat de travail ou l'instabilité et l'insécurité organisationnelles dues aux changements au sein de l'organisation et au doute en découlant, mettant le flou sur les évolutions potentielles de carrière du travailleur, son avenir dans l'entreprise et l'avenir lui-même de l'entreprise (Brillet et al., 2017).

ii. Les conséquences des risques psychosociaux :

Abaidi et Drillon (2016) ajoutent que les risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences autant sur la santé du travailleur que sur la production de l'entreprise. Au niveau du travailleur, les conséquences peuvent être différentes maladies qualifiées de professionnelles ainsi que d'accidents du travail. La qualité du travail de l'individu est également victime, si le travailleur est stressé ou harcelé, il perd sa confiance en lui ce qui l'empêche de prendre des initiatives et de s'investir dans son travail (Abaidi et Drillon, 2016).

Il y a deux grandes catégories de conséquences de risques psychosociaux, les conséquences internes sur le travail individuel et collectif et les conséquences sur le fonctionnement de service et pour l'organisation (Brillet et al., 2017).

Plusieurs dimensions constituent les conséquences internes sur le travail individuel et collectif : la baisse en termes de quantité et de qualité du travail ainsi que le retard dans le respect des délais sont liés au facteur de risque d'intensité du travail et temps de travail (Brillet et al., 2017). Cette diminution peut être mesurée sur le moyen et long terme et va souvent de pair avec une baisse de la motivation. Cela se remarque par un retard dans les tâches de travail à réaliser, le travailleur n'est plus capable de gérer la charge de travail. Cette incapacité qu'éprouve le travailleur à respecter les délais renforce la baisse de la motivation et par conséquent, diminue sa confiance en soi (Brillet et al., 2017). La baisse de qualité se constate par des erreurs ou de la confusion dans les tâches, liées au facteur de risque sur l'exigence émotionnelle. En fonction de la durée et l'intensité, l'individu peut avoir du mal à garder son

calme et à prendre de la distance par rapport à la situation et cela renforce la baisse d'estime de soi (Brillet et al., 2017).

La baisse de motivation et la démotivation dans le travail sont liées au facteur de risque du manque d'autonomie et viennent de « l'impossibilité de gérer l'organisation et la manière de réaliser son travail, de participer aux décisions concernant directement son travail ou d'être positionné dans un rôle d'exécution du travail prescrit » (Brillet et al., 2017, p.68). La démotivation peut également se remarquer en cas de changement dans le type de management ou changements dans la hiérarchie (Brillet et al., 2017).

La baisse d'implication et d'engagement dans le travail peut venir d'un changement organisationnel d'ampleur pour l'individu. Liés au facteur de risque d'insécurité de la situation de travail, cette crainte du changement, les changements de repères liés à cette transformation organisationnelle mènent à de l'inquiétude et une aversion aux changements chez le travailleur et donc à moins d'investissement dans son travail (Brillet et al., 2017). Cela peut entraîner un conflit de valeurs entre la demande de l'organisation et les convictions personnelles du travailleur, cela étant lié au facteur de risque de la souffrance éthique. Pour alléger ces tensions liées au conflit de valeurs, le travailleur aura tendance à s'éloigner, en partie, du travail (Brillet et al., 2017).

Enfin, les comportements déviants sont le résultat d'une longue exposition aux facteurs de risques sans soutien social ou tentative de régulation. Les comportements déviants sont l'ensemble des actes voulant nuire volontairement à l'organisation et à son image (vols, non-respect du règlement, etc.). L'individu tient, dès lors, l'organisation comme étant responsable de sa souffrance (Brillet et al., 2017).

En ce qui concerne les conséquences internes sur le fonctionnement du service et pour l'organisation, il y en a également plusieurs types :

L'absentéisme se caractérise par des absences répétitives de type maladie classique ou professionnelle et accident de travail ou accident sur le trajet, les absences prévues telles que les congés, formations, etc. ne rentrent donc pas dans ce cas de figure. Ce type d'absentéisme est dû à un environnement de travail stressant, en cause : l'organisation et les conditions du travail, les pratiques managériales, les relations de travail et le déséquilibre perçu entre la vie privée et la vie professionnelle (Brillet et al., 2017). Le stress ressenti au travail est l'un des facteurs principaux d'absentéisme au travail et cet absentéisme induit différentes conséquences au niveau économique en raison des coûts engendrés pour les remplacements, les heures supplémentaires, les formations des remplaçants, etc., et également au niveau social entraînant une surcharge de travail pour les individus présents qui doivent compenser pour les absents (Brillet et al., 2017). Le présentéisme contemplatif est, quant à lui, moins remarquable, plus

onéreux, mais de plus en plus fréquent et consiste en une présence physique du travailleur effectuant d'autres activités n'ayant aucun lien avec celles de son travail (Brillet et al., 2017).

Ensuite, nous avons en conséquence, l'intention de quitter l'entreprise et le départ effectif. Perçue comme une façon d'éviter la souffrance qui perdure depuis un long moment, elle représente une charge économique pour l'entreprise. Cette intention se remarque par le travailleur qui se montre moins motivé ni impliqué dans son travail (Brillet et al., 2017). Le départ effectif demande à ce que l'organisation se réorganise en prévoyant un remplacement ou une redistribution des tâches et peut engendrer une surcharge de travail pour le reste de l'équipe s'il n'y a pas de remplacement prévu (Brillet et al., 2017).

Enfin, la dernière conséquence se joue au niveau de l'image de l'entreprise. Les différents risques psychosociaux et leurs conséquences peuvent porter atteinte à l'image de l'entreprise et si cette image se dégrade, cela peut avoir différents impacts sur l'organisation surtout au niveau de l'attraction de nouveaux travailleurs et clients, des performances économiques et sociales, etc. (Brillet et al., 2017).

iii. La prévention des risques psychosociaux :

La prévention des risques psychosociaux consiste en une étude des causes c'est-à-dire les facteurs de risques liés à l'organisation et à l'individu, des effets et donc de la régulation et du soutien social, voire des troubles psychosociaux et des conséquences au niveau de l'organisation ainsi que sur le travail individuel et collectif (Brillet et al., 2017). À cela s'ajoutent trois niveaux de prévention :

La prévention primaire qui a pour objectif de prévenir ou éliminer les facteurs de risques organisationnels, managériaux et relationnels et permet de prévenir la dégradation de la situation de travail (Brillet et al., 2017). Il s'agit d'analyser le fonctionnement en interne de l'organisation afin de repérer les causes en lien avec l'organisation du travail, le type de management, les relations professionnelles, les conditions de travail, etc. (Brillet et al., 2017).

La prévention secondaire agit sur la limitation des effets des risques psychosociaux sur la santé des travailleurs ainsi que leurs conséquences sur le travail individuel, collectif et sur le fonctionnement de l'organisation (Brillet et al., 2017). Ne pouvant pas éliminer le risque, elle agit au moment où la situation de travail commence à se dégrader et permet aux travailleurs de mieux gérer le stress que la situation peut procurer (Brillet et al., 2017).

Enfin, la prévention tertiaire accompagne les travailleurs qui sont déjà en souffrance psychologique, au moment où la situation de travail est déjà dégradée et qu'il y a déjà des conséquences notables sur la santé afin d'améliorer la situation (Brillet et al., 2017). Il s'agit de prendre en charge les travailleurs déjà lourdement impactés afin de revenir, collectivement, vers

la prévention secondaire. Ces trois niveaux de prévention peuvent être combinés, mais il est important, pour des soucis d'efficacité, que l'organisation donne priorité à la prévention primaire sans non plus négliger les préventions secondaire et tertiaire (Brillet et al., 2017).

Dans la loi belge, la prévention des risques psychosociaux au travail est reprise dans le titre 3 du livre I^{er} du code du bien-être au travail. Avant d'entrer dans la prévention des risques psychosociaux au travail, une analyse des risques doit être menée et est reprise à l'article I.2-6. du code du bien-être au travail : « L'analyse des risques s'opère au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions et au niveau de l'individu. Elle se compose successivement de :

1° l'identification des dangers pour le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail;

2° la définition et la détermination des risques pour le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail;

3° l'évaluation des risques pour le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. » (p. 27).

Les trois niveaux de prévention que nous avons vus plus haut sont également repris dans la loi à l'article I.2-7 du code du bien-être au travail qui précise, ensuite, les actions que l'employeur doit entreprendre et le type de mesure à prendre : « Les mesures de prévention qui doivent être prises sur base de l'analyse des risques visée à l'article I.2-6 sont prises au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions et au niveau de l'individu, compte tenu de l'ordre suivant :

1° mesures de prévention dont l'objectif est d'éviter des risques;

2° mesures de prévention dont l'objectif est d'éviter des dommages;

3° mesures de prévention dont l'objectif est de limiter les dommages.

L'employeur examine, pour chaque groupe de mesures de prévention, l'influence de celles-ci sur le risque et si elles ne constituent pas par elles-mêmes des risques, de manière à devoir soit appliquer un autre groupe de mesures de prévention, soit prendre des mesures de prévention supplémentaires d'un autre groupe.

Les mesures de prévention ont notamment trait à :

1° l'organisation de l'entreprise ou de l'institution, en ce compris les méthodes de travail et de production utilisées;

2° l'aménagement du lieu de travail;

3° la conception et l'adaptation du poste de travail;

4° le choix et l'utilisation d'équipements de travail, et de substances ou mélanges chimiques;

- 5° la protection contre les risques liés aux agents chimiques, biologiques et physiques;
- 6° le choix et l'utilisation d'équipements de protection collective et individuelle et de vêtements de travail;
- 7° l'application d'une signalisation adaptée en matière de sécurité et de santé;
- 8° la surveillance de la santé des travailleurs, en ce compris les examens médicaux;
- 9° la protection contre les risques psychosociaux au travail;
- 10° la compétence, la formation et l'information de tous les travailleurs, en ce compris les instructions adéquates;
- 11° la coordination sur le lieu de travail;
- 12° les procédures d'urgence, en ce compris les mesures en cas de situation de danger grave et immédiat et celles concernant les premiers secours, la lutte contre l'incendie et l'évacuation des travailleurs. » (p.27-28).

D. La motivation au travail :

i. Le concept de motivation et de motivation au travail :

Robbins et al. (2015) définissent la motivation comme étant le résultat des interactions entre une situation donnée et un individu. Cette motivation varie en fonction de la situation, mais dépend également de l'individu et du moment. Concrètement, la motivation est le phénomène par lequel les efforts d'un individu sont mobilisés, orientés et maintenus vers la réalisation d'un objectif. Trois éléments composent la motivation : l'effort, la direction et la persévérance. Ils précisent que la motivation n'est pas un trait de personnalité, car cela entendrait que certaines personnes font preuve de motivation et d'autre pas (Robbins et al., 2015).

Maugeri (2009) nous apprend que la motivation est souvent décrite comme une énergie déterminante d'un type de comportement. Cette notion d'énergie pour la qualifier est récurrente dans la littérature. D'ailleurs, Taskin et Dietrich (2020) la définissent comme un comportement qui pousse la personne à agir et/ou à faire des efforts, comme une énergie dynamisante du comportement humain et considère l'individu comme en étant la cause.

Gagne et al. (2010) complètent en nous informant sur les deux types de motivation existants : la motivation intrinsèque qui signifie que l'individu fait quelque chose pour son propre bien, parce que c'est intéressant et appréciable et la motivation extrinsèque qui renvoie au fait de faire quelque chose pour des raisons instrumentales. Ces raisons peuvent changer en fonction du niveau auquel la motivation est intériorisée. Cette intériorisation fait référence à l'adoption d'une réglementation initialement régulée par des facteurs externes, comme des punitions ou des récompenses, afin qu'elles deviennent régulées de façon interne (Gagne et al., 2010).

Dès lors, la motivation au travail devient essentielle, les entreprises ont besoin de travailleurs motivés pour atteindre ses objectifs, et est considérée comme un facteur primordial

dans la performance au travail (Taskin et Dietrich, 2020). Si nous suivons la définition de la motivation et l'appliquons dans le contexte du travail, la motivation au travail serait une énergie dynamisante chez le travailleur qui mobilise ses efforts, les oriente et les maintient vers la réalisation d'objectifs, de tâches de travail. Nous pouvons alors nous demander ce qui influence cette motivation.

ii. Les théories sur la motivation :

a. Les théories classiques :

La première est celle basée sur la pyramide des besoins de Maslow en 1943. Cette pyramide reprend les besoins fondamentaux classés de façon hiérarchisée et comprend cinq besoins (de la base au sommet) : les besoins physiologiques (nourriture, logement, etc.), les besoins de sécurité (protection physique et morale), les besoins d'appartenance (affection, intégration dans un groupe, etc.), les besoins d'estime (respect de soi-même, statut social, attention, etc.) et enfin, les besoins d'autoaccomplissement (développement personnel, envie de se réaliser) (Robbins et al., 2015). Maslow lie ces besoins à l'environnement de l'individu et met en évidence l'importance de leur satisfaction et des dangers d'une insatisfaction prolongée (Taskin et Dietrich, 2020). Taskin et Dietrich (2020) nous expliquent que, bien qu'il soit naturel de penser que nous ne pouvons accéder à un niveau supérieur qu'en satisfaisant les niveaux à la base, Maslow précisait que, même si la satisfaction de certains besoins de base était partielle, cela n'empêchait pas l'accès au niveau supérieur. Robbins et al. (2015) ainsi que Taskin et Dietrich (2020) nous précisent que malgré l'absence de validité scientifique de cette pyramide des besoins de Maslow, elle reste l'une des théories fondatrices de nombreuses théories sur la motivation au travail.

Les secondes théories abordées sont celle de la théorie du X et la théorie du Y développée par McGregor. Suite à ses observations sur la façon dont les managers traitent leurs employés, McGregor a développé ces deux théories selon lesquelles leur vision se baserait sur des préjugés positifs ou négatifs (Robbins et al. 2015). Taskin et Dietrich (2020) parlent « de la conception que les dirigeants se font des rapports des hommes au travail. » (Taskin et Dietrich, 2020, p.104). Robbins et al. (2015) parlent de deux visions de la nature humaine. La théorie X, fondamentalement négative qui fait référence aux préjugés qui entendraient que les employés n'aiment pas travailler et qu'ils se montrent paresseux (Robbins et al., 2015) et qu'il faut les contraindre et les contrôler (Taskin et Dietrich, 2020). La théorie Y, fondamentalement positive, part du postulat que les employés sont créatifs et cherchent à prendre des responsabilités et se disciplinent (Robbins et al., 2015) et c'est donc à l'environnement de travail à favoriser l'autonomie et le développement de leurs capacités (Taskin et Dietrich, 2020).

Nous avons la théorie de Herzberg des deux facteurs (cité dans Robbins et al., 2015) ou encore nommée la théorie bi-factorielle (cité dans Taskin et Dietrich, 2020) qui distingue la satisfaction (liés à des facteurs intrinsèques) et l'insatisfaction (liée à des facteurs extrinsèques)

des travailleurs (Robbins et al., 2015). Ces facteurs fonctionnent indépendamment et doivent être distingués (Taskin et Dietrich, 2020). Les facteurs intrinsèques font référence à des facteurs moteurs (Robbins et al., 2015) comme l'autonomie, la responsabilité, etc. qui procurent de la satisfaction et renforcent une attitude positive (Taskin et Dietrich, 2020). Les facteurs extrinsèques renvoient à des facteurs d'hygiène (Robbins et al., 2015) comme les conditions de travail, les relations humaines et qui procurent de l'insatisfaction si elles ne sont pas maintenues ou absentes (Taskin et Dietrich, 2020).

La dernière théorie classique est celle de McClelland des trois besoins (cité dans Robbins et al., 2015) ou du besoin de réalisation (cité dans Taskin et Dietrich, 2020). Cette théorie développe les trois besoins essentiels à l'activité professionnelle : celui de l'accomplissement (Robbins et al., 2015) ou de réalisation de soi (Taskin et Dietrich, 2020) qui désigne l'envie de se surpasser pour réussir, le besoin de pouvoir lié à l'envie d'avoir de l'influence sur les autres (Taskin et Dietrich, 2020) et le besoin d'affiliation qui représente le désir d'appartenance et de relation.

b. Les théories contemporaines :

La théorie des buts entend que plus la fixation des buts est claire, spécifique et précise, plus la performance sera accrue (Robbins et al., 2015) et les travailleurs seront attirés et auront le désir d'agir (Taskin et Dietrich, 2020). La quantité d'informations et la difficulté donnée sur les buts sont déterminantes au niveau de la motivation des travailleurs (Taskin et Dietrich, 2020). Cette théorie induit trois notions. Celle de spécificité qui entend qu'un but spécifique et ambitieux est source de motivation pour le travailleur. La participation, si le travailleur participe à la fixation des objectifs, il sera plus motivé et pour les travailleurs étant dubitatifs à relever un défi difficile, la participation peut l'inciter à se lancer. Le feed-back est essentiel, car il permet au travailleur de se rendre compte de son avancement par rapport à l'objectif final et est d'autant plus source de motivation s'il est réalisé par le travailleur lui-même (Robbins et al., 2015).

Ensuite, nous avons la structuration du travail comme source de motivation (Robbins et al., 2015), également appelée théorie des caractéristiques du travail par Hackman et Oldham (Taskin et Dietrich, 2020). Cette théorie définit le travail selon cinq caractéristiques. La variété des compétences/aptitudes qui induit que le travail doit être diversifié au niveau des compétences et connaissances à exploiter pour le réaliser (Robbins et al., 2015). L'identité de la tâche renvoie au fait que la tâche doit être comprise et perçue comme faisant partie d'un ensemble et avoir un résultat visible (Taskin et Dietrich, 2020). L'utilité de la tâche pour l'organisation qui lui donne un sens et une finalité (Taskin et Dietrich, 2020). L'autonomie qui correspond au niveau de liberté et d'indépendance qu'ont les travailleurs dans la réalisation de la tâche ainsi qu'au choix des méthodes (Robbins et al., 2015). Le feed-back permet au travailleur de constater si le résultat de son travail a été efficace et s'il fait la différence par

rapport à d'autres (Taskin et Dietrich, 2020). Ces notions ne sont, cependant, source de motivation que si elles répondent au besoin de développement personnel de l'individu (Taskin et Dietrich, 2020).

La théorie de l'équité signifie qu'un individu a besoin de se sentir jugé de façon juste par rapport à sa valeur (Taskin et Dietrich, 2020). Cette théorie comprend deux niveaux de comparaisons, une première au niveau social par rapport aux autres que ce soit dedans ou en dehors de l'entreprise et une deuxième entre les contributions du travailleur à l'entreprise et ses rétributions (Taskin et Dietrich, 2020). Le référent représente l'individu auquel l'employé décide de se comparer, cela peut être une autre personne, l'organisation ou lui-même (Robbins et al., 2015).

Enfin, la théorie des attentes de Vroom « émet comme hypothèses que l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier. » (Robbins et al., 2015, p.366). La motivation serait donc cet ensemble d'attentes venant d'une évaluation subjective (Taskin et Dietrich, 2020). Il y a trois types de variables dans cette théorie. Le lien effort-performance qui est la probabilité pour l'individu de faire une certaine performance en fournissant un certain niveau d'effort (Robbins et al., 2015). Le lien performance-rétribution qui est la possibilité perçue par le travailleur qu'un niveau de performance défini lui permette d'atteindre un résultat défini (Robbins et al., 2015). L'intérêt qui est l'importance que le travailleur accorde au résultat et la rétribution potentielle de son travail, cette notion prend en considération les objectifs et les besoins du travailleur (Robbins et al., 2015).

iii. Les limites des théories sur la motivation :

Les théories sur la motivation présentent, malgré tout, un ensemble de limites non négligeables à prendre en compte. Premièrement, la multitude de théories existantes nous démontre toute la complexité de l'appréhension du phénomène de motivation (Taskin et Dietrich, 2020), sachant que les théories que nous avons abordées ne sont qu'une partie de toutes celles existantes bien qu'elles soient les plus récurrentes dans la littérature.

De plus, il y a une grande influence de la littérature anglo-saxonne, et ce même dans les approches francophones de la motivation qui ne s'intéressent, par conséquent, pas aux apports sociologiques et psychologiques au sujet de la motivation (Taskin et Dietrich, 2020). Cette influence donne un tournant principalement comportemental aux théories qui mettent plutôt en avant une justification de cause à effet, c'est-à-dire qu'il est principalement considéré qu'il y a un motif à la cause d'un comportement. Le comportement de l'humain prend une dimension schématique et linéaire et donc réductrice (Taskin et Dietrich, 2020).

Le contexte historique de ces théories est également un élément important à prendre en compte. Chaque théorie s'est développée dans un contexte socio-économique et organisationnel

particulier et retrace « une histoire des organisations et de leurs transformations » (Taskin et Dietrich, 2020, p.111). Remettre ces théories dans leur contexte permet de se rendre compte que chaque époque développe les théories dont elle a besoin pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées (Taskin et Dietrich, 2020). Enfin, ces théories ont tendance à considérer l'humain sous un aspect purement biologique, partant du postulat que tout individu est identique à un autre. Or, chaque individu vient avec son expérience de vie qui influence ses choix tout au long de sa vie (Taskin et Dietrich, 2020). À cela s'ajoute le manque de validité scientifique de ces théories ayant plus souvent eu recours à des recherches quantitatives, mais avec des échantillons réduits et peu diversifiés pouvant souvent conduire à des généralités ou des conclusions hâtives (Taskin et Dietrich, 2020).

E. L'intelligence émotionnelle :

i. Définition et fonctions :

Kotsou (2019), propose une première définition de l'intelligence émotionnelle comme étant « l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation. » (Kotsou, 2019, p. 18). Goleman (1997), lui, définit rapidement l'intelligence émotionnelle comme « la maîtrise de soi, l'ardeur et la persévérance, et la faculté de s'inciter soi-même à l'action. » (Goleman, 1997, p.10). Salovey et Mayer (1989) la définissent comme étant la capacité à repérer ses propres sentiments et émotions ainsi que ceux des autres afin de les utiliser pour guider sa réflexion et ses actions.

Il existe encore une grande variété de définitions de l'intelligence émotionnelle qui diffèrent plus ou moins, mais pour mieux saisir le concept, nous allons aborder les domaines de l'intelligence émotionnelle définis par Goleman (1997) : dans un premier temps, il y a la connaissance des émotions qui est liée à la conscience de soi et à la capacité à pouvoir identifier ses émotions (Goleman, 1997). La maîtrise de ses émotions qui est la capacité à adapter ses émotions à chaque situation rencontrée, ce qui est également lié à la conscience de soi (Goleman, 1997). L'automotivation qui est la capacité à canaliser ses émotions afin de se concentrer, de se maîtriser et de s'automotiver. Contrôler ses émotions (le fait de maîtriser ses pulsions, d'exprimer sa satisfaction au bon moment) est la base pour atteindre ses objectifs (Goleman, 1997). La perception des émotions d'autrui, passant principalement par l'empathie, est également basée sur la conscience de soi, est un élément fondamental de l'intelligence émotionnelle. Les personnes naturellement empathiques repèrent plus facilement les indices sur les besoins et les désirs des autres (Goleman, 1997). Enfin, la maîtrise des relations humaines est la dernière dimension de l'intelligence émotionnelle. La capacité à entretenir de bonnes relations sociales est preuve d'une grande gestion de ses émotions (Goleman, 1997).

Launet et Pres-Court (2018) reprennent également ces cinq dimensions, mais plutôt en termes de champs de compétences émotionnelles : en premier, il s'agit de comprendre ses émotions, ce qui les déclenche, ce qu'on peut faire ressentir aux autres, pouvoir les nommer,

accepter de les ressentir et identifier les manifestations corporelles (Launet et Pres-Court, 2018). Ensuite, il est question de vivre les émotions : rester optimiste, les accepter, gérer son stress, faire preuve d'adaptation aux émotions des autres et trouver des solutions afin de gérer ses émotions (Launet et Pres-Court, 2018). Il faut pouvoir se montrer ouvert aux émotions des autres en s'intéressant à eux, capter les indices corporels, mettre un nom sur leurs émotions et les comprendre, faire preuve d'empathie et comprendre les réactions émotionnelles (Launet et Pres-Court, 2018). Verbaliser et partager ses émotions est également une compétence importante, pouvoir parler de ses ressentis en fonctions des situations, partager ses appréhensions, comme ses satisfactions, encourager l'expression des émotions chez les autres et surtout les écouter (Launet et Pres-Court, 2018). Enfin, gérer ses émotions en situation de tension grâce à une volonté de résoudre les conflits, d'exprimer son désaccord, savoir se contrôler et garder son calme face aux provocations (Launet et Pres-Court, 2018).

Kotsou (2019), quant à lui, reprend également ces cinq compétences émotionnelles, qui se jouent au niveau personnel ainsi qu'interpersonnel, dans un ordre un peu différent, formant un cercle continu représentant l'intelligence émotionnelle en elle-même. La première compétence est celle d'identifier son vécu émotionnel ainsi que le processus émotionnel chez les autres. Cela passe principalement par l'observation des expressions faciales, des indices corporels, du paralangage ainsi que de la situation dans laquelle on se trouve (Kotsou, 2019). Il expose également un ensemble de questions (p.58) à se poser pour mieux identifier ses émotions. Ensuite, nous avons l'expression de nos émotions de façon adaptée à la situation et laisser l'opportunité aux autres d'exprimer leurs émotions (Kotsou, 2019). Exprimer ses émotions encourage le partage et la communication et permet une cohésion sociale en renforçant les liens sociaux (Kotsou, 2019). La troisième étape est celle de la compréhension des émotions, de son vécu dans la situation rencontrée ainsi que celui des autres personnes présentes (Kotsou, 2019). Comme nous l'avons vu, les émotions sont indicatrices qu'un besoin n'est pas satisfait selon si elles sont négatives ou positives ainsi que via leur intensité (Kotsou, 2019). Une fois que l'identification et la compréhension des émotions sont atteintes, nous pouvons en venir à la régulation qui implique de gérer et réguler ses émotions en fonction de la situation, réguler ses émotions positives pour en tirer profit afin d'être plus créatif et prendre de meilleures décisions. Il s'agit également de réguler et gérer les émotions moins agréables lors de situations relationnelles comme un conflit et également les émotions positives dans la relation pour créer de la motivation et la création au sein du groupe (Kotsou, 2019). Enfin, il faut utiliser ses émotions de façon positive afin d'enrichir nos ressources et enrichir nos relations sociales (Kotsou, 2019).

ii. L'intelligence émotionnelle au travail et le management humain :

Goleman (1997) nous explique que des facteurs émotionnels négatifs au travail peuvent entraîner une diminution au niveau de la productivité et une augmentation de la difficulté à atteindre ses objectifs. Il déclare qu'un manque d'intelligence émotionnelle dans le travail peut

réellement nuire à une entreprise. Les dirigeants d'entreprise ont longuement été réticents à l'idée de faire preuve d'empathie ou de compassion face à leurs employés, de peur de ne plus être capable de les « manipuler » ou encore de prendre des décisions difficiles liées aux besoins de l'entreprise (Goleman, 1997).

Un individu contrarié au travail éprouve des difficultés à rester attentif, à assimiler de nouvelles choses ou encore à prendre des décisions. Or, si l'intelligence émotionnelle est appliquée au travail, cela permettrait d'être en cohérence avec les sentiments des autres, de régler les conflits avant qu'ils ne dégénèrent (Goleman, 1997). Goleman (1997) insiste sur le fait que « diriger, ce n'est pas dominer, c'est savoir persuader les autres de travailler pour atteindre un but commun. » (Goleman, 1997, p.194).

Goleman (2002) ajoute également que le devoir d'un leader est d'agir comme étant le guide émotionnel de son groupe dont la mission est de dissiper les émotions négatives pour pouvoir mener les émotions collectives vers une direction positive. D'ailleurs, les membres du groupe attendent du leader un soutien émotionnel, de l'empathie afin d'instaurer cet environnement émotionnel positif pour faire ressentir le meilleur de chacun, c'est ce qui s'appelle la « résonance » (Goleman, 2002).

Il est légitime de se demander s'il est possible d'apprendre à développer son intelligence émotionnelle et si oui, comment. Un manager qui souhaiterait changer sa dynamique pour aller vers un guidage plus émotionnel peut se former et améliorer son intelligence émotionnelle. D'ailleurs, les adultes interprètent plus positivement les événements de la vie et se rappellent plus des souvenirs positifs que négatifs. Avancer en âge permet de revoir ses priorités et de se centrer sur ses besoins et valeurs, ceci étant lié à une meilleure régulation émotionnelle (Kotsou, 2019).

Des études ont montré une amélioration des compétences émotionnelles d'un groupe d'adultes ayant suivi une formation au sujet de ces compétences émotionnelles, et ce, dès la fin de la formation jusqu'à six mois plus tard (Kotsou, 2019). Cette formation a également un impact sur la santé mentale, le bonheur, la satisfaction dans la vie et sur l'employabilité des individus, et est évaluée sur base de mise en situation de problème, par des juges. Certaines améliorations des compétences ont été observées comme maintenues jusqu'à un an après la formation, cela étant évalué par l'intermédiaire de questionnaires (Kotsou, 2019). La formation aux compétences émotionnelles a aussi un effet sur la santé, notamment sur le stress perçu (diminué de 25%), du stress biologique (taux de cortisol) et des plaintes somatiques et permet également une augmentation de la satisfaction dans la vie et de la qualité des relations sociales. Une augmentation de la satisfaction au travail et de l'auto-efficacité est aussi observée. Les études n'ont pas montré de dépendance entre l'âge, le sexe, les compétences cognitives et l'amélioration des compétences émotionnelles (Kotsou, 2019). À noter que si ces améliorations ont été possibles, ce n'est pas grâce à ces formations de quelques heures, elles ne servaient qu'à

fournir les outils, les expliquer et aider les participants à les mettre en pratique. C'est bel et bien la pratique et le suivi qui sont essentiels au développement de ces compétences émotionnelles et aux améliorations (Kotsou, 2019).

Nous pouvons, désormais, nous demander ce qui pourrait rendre une organisation émotionnellement intelligente. Dans un premier temps, cela pourrait passer par la culture d'entreprise. La culture d'entreprise renvoie principalement à toutes les règles de fonctionnement, aux valeurs visibles de l'organisation. Cependant, la culture émotionnelle de l'entreprise est pourtant fondamentale, bien que trop souvent invisible. La culture de l'organisation influence la satisfaction des travailleurs, l'engagement, la créativité ou encore l'absentéisme (Kotsou, 2019). Il existe plusieurs systèmes motivationnels :

La culture de la peur, qui se base sur le système motivationnel de la menace, basée sur la peur et l'agressivité, pourrait fonctionner à court terme, notamment dans les environnements hyper compétitifs où les travailleurs se comparent. Ce type de système ne favorise pas la collaboration entre les individus, mais les pousse plutôt à être individualistes, à cacher les erreurs ou à en trouver le coupable. Cette culture ne favorise pas l'épanouissement ni la créativité à long terme (Kotsou, 2019).

La culture de la joie, en revanche, est un système motivationnel positif basé sur les affects positifs, l'accomplissement et la récompense. Cette culture valorise l'humour, la prise de distance et la créativité au travail. Elle se caractérise par l'environnement de travail ou de repos original, avec un accent pour la célébration et la reconnaissance. L'entreprise peut aussi proposer des activités à ses employés afin de favoriser le développement de projets créatifs (Kotsou, 2019). La culture d'affiliation, deuxième système motivationnel positif, se base sur l'affiliation et l'altruisme et est liée à la coopération, l'entraide et le lien avec les autres. Il se remarque dans une institution par le climat de coopération, de partage, d'entraide et de soutien (Kotsou, 2019). Se baser sur ces deux systèmes motivationnels positifs pour développer sa culture d'entreprise permet de développer un environnement ouvert, flexible, coopératif et créatif où les erreurs sont perçues comme un apprentissage et devient donc un environnement potentiellement plus motivant et incite à la créativité (Kotsou, 2019).

Le mode de management est également une des portes d'entrée pour se diriger vers une organisation plus émotionnellement intelligente et cela passe par plusieurs qualités. L'authenticité, un manager qui vit en cohérence avec son vécu et qui développe sa conscience émotionnelle induira ces mêmes valeurs à son équipe. Une culture d'acceptation des émotions permettra de développer un environnement qui favorisera la gestion des émotions. Porter une attention aux expressions positives permettra d'instaurer un climat positif dans l'équipe, cela allant de pair avec l'expression de signes de reconnaissance de façon honnête et régulière. Le partage et l'ouverture sont également importants, une équipe émotionnellement intelligente prennent des responsabilités, définissent des objectifs clairs et s'écoute afin que chaque membre

puisse s'exprimer. Une gestion des conflits rapide permet d'éviter que la situation problématique ne s'empire. Un manager conscient de ce qu'il ressent est capable de prendre des décisions plus ajustées et responsables. Enfin, il est important de considérer les difficultés comme étant des apprentissages et permet de se rendre compte du potentiel des travailleurs (Kotsou, 2019).

Pour terminer, la formation est un facteur essentiel pour se diriger vers une organisation émotionnellement intelligente. Cela ne s'applique évidemment pas uniquement aux managers, mais à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il y a quatre étapes aux apprentissages des compétences émotionnelles : la préparation pour comprendre les besoins des individus de l'organisation, la formation en elle-même qui fournit les outils et explique comment les mettre en pratique, le transfert et la consolidation qui consiste à encourager les changements apportés avec de la reconnaissance, d'autant plus de la part des supérieurs hiérarchiques et enfin, l'évaluation afin de se rendre compte des changements déjà réalisés ainsi que ce qu'il faudrait ajuster (Kotsou, 2019).

Cette culture de l'organisation émotionnellement intelligente se rapproche du concept de Management Humain, développé par Taskin et Dietrich (2020) qui le définissent comme étant « un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les hommes et les femmes dans l'entreprise. La personne humaine est considérée comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celle d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. L'objet du Management Humain est le travail, sa finalité la reconnaissance. Il contribue ainsi à la réhumanisation du travail. » (Taskin et Dietrich, 2020, p.96). Ils ne prétendent pas à ce que le Management Humain puisse remplacer les méthodes de Gestion des Ressources Humaines actuelles, mais proposent plutôt une approche qui viendrait les compléter (Taskin et Dietrich, 2020). Comme nous pouvons le constater, le Management Humain a, comme l'intelligence émotionnelle dans le milieu de travail, l'ambition d'intégrer les individus dans leur dimension la plus humaine et base la relation de confiance entre le travailleur, les autres et l'organisation au centre du processus.

iii. Limites de l'intelligence émotionnelle :

Chanlat (2003) relève cependant quelques limites à l'intelligence émotionnelle comme technique de gestion. Premièrement, il y a une grande influence de la culture américaine (désire important de gagner, pensée instrumentale et pratique, un esprit fort positif et enthousiaste, etc.). Il cite « elle suppose que l'individu qui acquiert une telle intelligence est promis à un bel avenir et qu'il sera du nombre des gagnants, c'est-à-dire de ceux et celles qui réussissent dans leurs sphères professionnelles. Elle développe une conception normative pour les managers et les organisations. Elle demeure à un niveau micro, soit interpersonnel soit au niveau d'un petit

groupe de travail. Enfin, elle reste très ethnocentrique dans sa conception. On peut en effet très facilement identifier certains traits valorisés par la culture américaine dans les écrits touchant l'intelligence émotionnelle. » (Chanlat, 2003, p.128). Cette conception de l'intelligence émotionnelle appliquée à la gestion peut paraître simpliste ou naïve (Chanlat, 2003). Prenons malgré tout du recul face à la critique de cet auteur, d'autant que son article date d'il y a une vingtaine d'années. Mais nous comprenons l'aspect un peu simpliste, voire idéaliste que l'approche peut avoir en théorie. Mais aux vues des études que nous avons citées, l'intelligence émotionnelle a déjà porté ses fruits sur les lieux de travail.

3. Discussion :

Reprenons désormais notre question de recherche afin d'y répondre sur base des éléments théoriques que nous avons abordés : « Quel est l'impact du bien-être psychosocial au travail sur la motivation des travailleurs ? Quel est l'apport de l'intelligence émotionnelle au bien-être psychosocial au travail et à la motivation des travailleurs ? »

L'impact du bien-être psychosocial au travail sur la motivation des travailleurs :

Si nous revenons sur la définition du bien-être psychosocial au travail vu au chapitre A., nous l'avons définie comme état principalement mental, mais également physique, répondant à des besoins au niveau des interactions des faits psychologiques et sociaux au travail aboutissant à un certain niveau d'épanouissement et à un sentiment de bien-être. Dagenais-Desmarais et Privé (2010) définissent le bien-être psychologique au travail comme « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010, p.70).

La définition de la motivation au travail vue au chapitre C nous indique qu'elle est le résultat de l'interaction entre un individu et une situation donnée, notamment ici, la situation de travail. C'est un processus par lequel un individu va mobiliser ses efforts, les orienter et les maintenir vers la réalisation d'un objectif (Robbins et al., 2015). Ou encore une énergie dynamisante, un comportement, dont l'individu est la cause, qui pousse la personne à agir, à faire des efforts (Taskin et Dietrich, 2020).

Dans les deux cas, c'est l'individu qui est au centre de ces concepts, ils se construisent tous deux dans l'interaction de celui-ci avec l'organisation et/ou la situation de travail. L'un répond aux besoins du travailleur, l'autre vise à réaliser des objectifs. Nous avons d'ailleurs vu que, en ce qui concerne la motivation, certaines théories se basent sur la pyramide des besoins de Maslow. Cela peut déjà nous indiquer un lien potentiel entre les besoins satisfaits par le bien-être psychosocial au travail et la motivation au travail. Si nous reprenons la théorie bi-factorielle (ou encore, théories à deux facteurs), nous avons vu que les facteurs extrinsèques, les facteurs

d'hygiène, liés aux conditions de travail, aux relations humaines procurent de l'insatisfaction au travailleur si elles ne sont pas maintenues ou absentes (Taskin et Dietrich, 2020). Or, la dimension de la satisfaction des faits sociaux de l'individu est essentielle dans le bien-être psychosocial au travail. Nous pouvons dès lors comprendre que s'il y a du bien-être psychosocial au travail, s'il y a satisfaction des conditions de travail et des relations humaines, le travailleur pourra faire preuve de motivation au travail pour réaliser ses objectifs travail.

Rappelons que les risques psychosociaux, limites du bien-être psychosocial au travail, sont définis « le résultat d'un déséquilibre entre le système constitué par l'individu et son environnement de travail. » (Abaidi et Drillon, 2016, p.149). Deux des grandes conséquences de ces risques psychosociaux sont la baisse en termes de quantité et de qualité du travail et la baisse de motivation et la démotivation du travailleur au travail. Le bien-être psychosocial au travail est donc l'un des facteurs essentiels de motivation sur le lieu de travail.

Nous pouvons donc répondre à la première partie de notre question de recherche : « Quel est l'impact du bien-être psychosocial au travail sur la motivation des travailleurs ? » Le bien-être psychosocial au travail a un impact direct et positif sur la motivation des travailleurs. Plus le bien-être psychosocial au travail est satisfait, plus le travailleur sera motivé et plus il pourra concentrer ses efforts, les orienter et les maintenir vers ses objectifs de travail. Suite à cette réponse, nous nous posons une sous-question. Si la motivation est le processus par lequel l'individu concentre ses efforts, les oriente et les maintient afin de réaliser ses objectifs, le bien-être psychosocial au travail ne peut-il pas devenir cet objectif à atteindre et donc être source de motivation pour le travailleur ? Nous tenterons de répondre à cette question ultérieurement.

L'apport de l'intelligence émotionnelle au bien-être psychosocial au travail et la motivation des travailleurs :

L'intelligence émotionnelle est définie, au chapitre D, comme « l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation. » (Kotsou, 2019, p. 18). La capacité à repérer ses sentiments et émotions ainsi que ceux des autres afin de les utiliser pour guider sa réflexion et ses actions (Salovey et Mayer, 1989).

Le concept d'atteinte des objectifs revient dans cette définition de l'intelligence émotionnelle, comme pour celle de la motivation. Des études ont montré que l'intelligence émotionnelle s'applique et fonctionne dans le milieu du travail. Elle a des effets durables et positifs notamment sur la santé, elle diminue le stress, mais augmente également la satisfaction de la vie au travail (Kotsou, 2019). Le fait de développer ses compétences émotionnelles permet de se rendre compte de ses émotions ainsi que des émotions des autres, ce qui permet de développer un environnement, notamment social, plus positif pour soi-même et pour les autres individus. L'intelligence émotionnelle peut donc s'utiliser au service du bien-être psychosocial

au travail, car elle agit autant au niveau personnel, afin d'améliorer le bien-être mental de l'individu, mais également au niveau social, elle permet de mieux comprendre les autres afin de faciliter les relations sociales.

L'intelligence émotionnelle est un atout au niveau de la motivation des travailleurs. Si nous repensons à la théorie du X et la théorie du Y sur la motivation, consistant en la vision qu'a un dirigeant sur ses travailleurs, soit négative, car il pense que ses employés ne veulent pas travailler (théorie du X), soit positive, le dirigeant pense que ses employés sont créatifs et prêts à prendre des responsabilités (théorie du Y). Nous avons vu qu'un manager qui souhaite développer ses compétences émotionnelles peut adopter différentes qualités grâce à l'intelligence émotionnelle (l'authenticité, une culture de l'acceptation des émotions, etc.) et cela permet de développer un environnement créatif qui rend compte du potentiel des travailleurs.

Pour répondre à la suite de notre question de recherche : « Quel est l'apport de l'intelligence émotionnelle au bien-être psychosocial au travail et à la motivation des travailleurs ? » L'intelligence émotionnelle peut être un réel outil au bien-être psychosocial au travail. Grâce aux compétences émotionnelles, le travailleur devient capable de repérer ses émotions en lien avec ses besoins personnels et également au sein de ses relations sociales, ce qui lui permet d'agir afin d'y répondre de façon positive. Si le bien-être psychosocial au travail est présent, le travailleur pourra faire preuve de motivation au travail.

Pour revenir à la sous-question que nous nous étions posée plus haut : « Le bien-être psychosocial au travail ne peut-il pas devenir cet objectif à atteindre et donc être source de motivation pour le travailleur ? », nous avons vu que les émotions sont un moteur qui nous pousse à agir, elles sont indices que quelque chose se passe et nous permet de mieux y faire face afin de nous adapter (Kotsou, 2019). Elles nous indiquent qu'il y a un besoin à combler, comme les besoins psychologiques et sociaux qui dont il est question dans le bien-être psychosocial au travail. Le travailleur pourrait, dès lors, utiliser son intelligence émotionnelle afin de repérer les émotions qui lui indiqueraient que son bien-être psychosocial au travail, ou celui des autres commence à s'altérer et faire du bien-être psychosocial une source de motivation dont l'objectif serait de le maintenir ou de le retrouver afin d'éviter les risques psychosociaux.

4. Conclusion :

L'objectif de cette contribution était de comprendre l'impact du bien-être psychosocial au travail sur la motivation des travailleurs ainsi que d'observer si l'intelligence émotionnelle peut être un apport ou non au bien-être psychosocial au travail. Pour cela, nous avons exploré la littérature en abordant les différents aspects de notre question de recherche. Nous avons commencé par nous intéresser au bien-être en général afin de mieux saisir le bien-être au travail,

et ce, également via l'évolution du travail à travers les époques, au niveau de la loi et ses facteurs organisationnels. En complétant ceci avec la signification du terme psychosocial, nous avons pu développer une définition du bien-être psychosocial au travail et nous nous sommes intéressés aux facteurs pouvant en être la source.

Nous avons ensuite abordé les risques psychosociaux afin de saisir ce qu'ils représentent autant dans leur signification que dans les éléments pouvant mener à leur présence. Il existe, cependant, trois niveaux de prévention permettant de limiter voire supprimer les risques, également repris dans la loi.

En ce qui concerne la motivation au travail, nous nous sommes d'abord intéressés au concept de motivation afin de saisir son importance dans le domaine du travail et de l'y définir. Pour comprendre les différentes sources de motivations au travail, nous avons analysé différentes théories : classiques se basant sur les besoins des travailleurs et contemporaines se basant sur d'autres facteurs comme la fixation de buts, la structure du travail, l'équité, etc. Ces théories présentent quelques limites et sont à replacer dans leur contexte historique.

Nous avons clôturé nos recherches avec l'apport de l'intelligence émotionnelle. Nous avons d'abord tenté de comprendre ce que ce concept signifie, mais également comment il fonctionne et ce à quoi il sert. Nous avons pu constater que c'est une compétence qui est déjà appliquée et qui est applicable dans le milieu du travail et passe par différents moyens comme les formations, la culture d'entreprise, le mode de management et a de réels impacts sur les travailleurs.

Pour terminer, sur base des éléments de la littérature que nous avons exploités, nous avons pu développer une réponse à notre question de recherche : le bien-être psychosocial au travail a un impact direct et positif sur la motivation des travailleurs. Plus le bien-être psychosocial au travail est satisfait, plus le travailleur sera motivé et plus il pourra concentrer ses efforts, les orienter et les maintenir vers ses objectifs de travail. L'intelligence émotionnelle peut être un réel outil au bien-être psychosocial au travail. Grâce aux compétences émotionnelles, le travailleur devient capable de repérer ses émotions en lien avec ses besoins personnels et également au sein de ses relations de social, ce qui lui permet d'agir afin d'y répondre de façon positive. Si le bien-être psychosocial au travail est présent, le travailleur pourra faire preuve de motivation au travail. Une sous-question s'est alors posée : le bien-être psychosocial au travail peut-il être source de motivation pour le travailleur ? Le travailleur pourrait utiliser son intelligence émotionnelle afin de repérer les émotions qui lui indiqueraient que son bien-être psychosocial au travail, ou celui des autres commence à s'altérer et faire du bien-être psychosocial une source de motivation dont l'objectif serait de le maintenir ou de le retrouver afin d'éviter les risques psychosociaux.

Ce mémoire, n'étant qu'une recherche théorique sur le sujet, ne permet pas de rendre compte de la situation sur le terrain, mais peut être source d'inspiration pour une recherche plus poussée.

Bibliographie :

- Abaidi, J. et Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 5 (HS), 145-172.
<https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>
- Biétry, F. et Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestions des ressources humaines*, 87, 23-41.
<https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- Brillet, F., Sauviat, I. et Soufflet, E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.brill.2017.01>
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (2012a). *Psychosocial*.
<https://www.cnrtl.fr/definition/psychosociale>
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (2012b). *Psychosociologique*.
<https://www.cnrtl.fr/definition/psychosociologie>
- Chanlat, J. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9, 113-132.
<https://doi.org/10.3917/trav.009.0113>
- Code du bien-être au travail, M.B., 2 juin 2017.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3916>
- Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?. *Gestion*, 35, 69-77. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0069>
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organisational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. doi:10.1007/s10902-011-9285-3
- Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? De la survie au bien-être. *Le journal des psychologues*, 283, 26-30.
<https://doi.org/10.3917/jdp.283.0026>
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E. et Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. doi:10.1177/0013164409355698
- Golman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*. France Loisirs.
- Golman, D. (2002). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Village Mondial.

- Guibet Lafaye, C. (2007). Bien-être. In M. Marzano (Ed.), *Dictionnaire du corps* (pp. 127-131). PUF.
- Holdsworth, M.A. (2019). Health, Wellness and Wellbeing. *Papers in Political Economy*, 62, 76-90. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.6322>
- Howard, R.W. (1993). On what intelligence is. *British Journal of Psychology*, 84, 27–37. doi:10.1111/j.2044-8295.1993.tb02460.x
- Kotsou, I. (2019). *Intelligence émotionnelle et management: Comprendre et utiliser la force des émotions*. De Boeck Supérieur.
- International Labour Organisation. (1986). Psychosocial Factors at Work: Recognition and control. *Occupational Safety and Health Series*, 56, 1-81.
- Launet, M. et Peres-Court, C. (2018). Outil 1. Les 5 axes de l'intelligence émotionnelle. Dans M. Launet et C. Peres-Court (dir.), *La boîte à outils de l'intelligence émotionnelle* (2^e éd., pp. 12-15). Dunod.
- Legg, S. et Hutter, M. (2007). A Collection of Definitions of Intelligence. In B. Goertzel et P. Wang (Ed.), *Advances in Artificial General Intelligence: Concepts, Architectures and Algorithms* (pp. 17-24). IOS Press.
- Lhuillier, D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15, 11-30. <https://doi.org/10.3917/nrp.015.0011>
- Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996.
- Maugeri, S. (2009). Motivation et travail. In P. Carré (Ed.), *Traité de psychologie de la motivation: Théories et pratiques* (pp. 187-209). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2009.01.0187>
- Pawin, R. (2014). Le bien-être dans les sciences sociales : naissance et développement d'un champ de recherches. *L'année sociologique*, 64, 273-294. <https://doi.org/10.3917/anso.142.0273>
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* [thèse de doctorat, Université de Grenoble]. HAL open science. <https://theses.hal.science/tel-00780951/document>
- Ringot, D. (2022). Nos émotions, nos besoins, et nos peurs. *Tiers*, 33, 59-69. <https://www.cairn.info/revue--2022-2-page-59.htm>.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M. et Rüling, C.-C. (2015). *Management : L'essentiel des concepts pratiques* (9^e éd.). Pearson.
- Robert, N. (2007). Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle. *Les notes scientifiques et techniques de l'INRS*, NS267, 1-33. <https://www.inrs.fr/inrs/recherche/etudes-publications-communications/doc/publication.html?refINRS=A.1/1.026/4660/NS267>

- Rolland, J. (2000). Le bien-être subjectif : Revue de question. *Pratiques psychologiques*, 1, 5-21. https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pierre-Rolland/publication/260683181_Le_Bien-Etre_subjectif_Revue_de_question/links/5a5d13f3aca272d4a3dd8df1/Le-Bien-Etre-subjectif-Revue-de-question.pdf
- Salovey, P. et Mayer, J.D. (1989). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Senik, C. (2020). *Bien-être au travail: Ce qui compte*. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.senik.2020.01>
- Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *Bien-être au travail*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2^e éd.). Deboek.

Annexes :

Annexe A.

Première époque, le Moyen-Âge, sous l’Ancien Régime, le travail était principalement organisé sous forme de communautés de métiers sous-définies par Arrêté (boucherie, boulangerie, menuiserie, etc.) (Taskin et Dietrich, 2020). Le savoir-faire de ces métiers ne demandait pas une longue formation ni de grands moyens financiers ou humains. Ces communautés de métier, réunies en corporation, avaient pleine possession du travail, allant de la réglementation, de la production jusqu’à la commercialisation (Taskin et Dietrich, 2020). L’apprentissage des métiers ne pouvait se faire qu’à travers ces corporations, ce qui leur conférait un certain monopole, enseignant les règles et usages essentiels à la pratique du métier (Taskin et Dietrich, 2020). Le travail est donc organisé selon la connaissance et le travailleur est un expert détenant un savoir précis, volontaire pour partager ses compétences et savoirs (Taskin et Dietrich, 2020). La ligne hiérarchique est limitée, composée d’un maître, ses compagnons et ses apprentis. Les décisions sont prises en communauté et chaque expert possède une autonomie dans son travail (Taskin et Dietrich, 2020).

Époque suivante, 1790-1849, l’invention de la machine à vapeur, qui permet de mécaniser certaine tâche, marque une première révolution d’ordre économique (Taskin et Dietrich, 2020). Ensuite, la Révolution française en 1789, révolution politique, qui met en avant des valeurs d’égalité et de liberté. Cela marque alors la fin de ces corporations et de leur monopole ainsi que la mise en place d’un marché du travail sur lequel ces artisans se retrouvent alors (Taskin et Dietrich, 2020). Ce sont les petites entreprises, de type ateliers, qui font leur apparition et qui représentent la nouvelle organisation du travail. Ces nouveaux travailleurs qui se retrouvent sur ce marché du travail sont rassemblés autour d’un métier (Taskin et Dietrich, 2020). L’entrepreneur est patron et propriétaire de cet atelier et le travail est organisé afin que le travailleur doive lui plaire pour bénéficier d’une certaine sécurité (Taskin et Dietrich, 2020).

Les années 1850-1896 attestent du colonialisme britannique qui initiera un système de libre-échange, l’ouverture des frontières économiques et une croissance industrielle (Taskin et Dietrich, 2020). L’artisan se trouve dorénavant dans une organisation collective, en usine, avec une main-d’œuvre moins qualifiée. Les conditions de travail sont lourdes, les horaires peu supportables, les femmes et les enfants sont également présents et la production se déroule sous le contrôle d’un contremaître. Face à ces conditions, les travailleurs s’unissent et montrent de la résistance pour aboutir sur des grèves violentes (Taskin et Dietrich, 2020). Ces mouvements ont permis de sensibiliser les dirigeants aux conditions de travail et d’aboutir à une construction progressive du droit social et de conseils de l’industrie (Taskin et Dietrich, 2020). Notons ici que c’est la première fois nous voyons les termes de « conditions de travail » apparaître, être remises en question par les travailleurs et entendues par les dirigeants.

C'est l'invention du moteur à explosion et diesel qui marquera les années 1897-1944 (Taskin et Dietrich, 2020). L'organisation du travail va se baser sur des principes qualifiés de plus scientifiques afin de remplacer le contremaître par des outils de productions tels que la chaîne de montage . Grâce à l'apparition du droit social, une administration du personnel fait son apparition qui a pour objectif de gérer tous les aspects administratifs du travail (Taskin, Dietrich, 2020). L'organisation du travail devient très planifiée et organisée et se base des principes plus scientifiques : le taylorisme, qui a donné naissance à l'Organisation Scientifique du Travail (Taskin et Dietrich, 2020). Le travailleur, lui, est perçu comme un facteur de production qui a pour seule motivation de gagner de l'argent. Ses motivations sont opposées à celles de l'employeur, d'où la justification de la constitution des syndicats des travailleurs, revendiquant certains droits économiques et sociaux (Taskin et Dietrich, 2020).

Après une grande période de reconstruction d'après-guerre, l'époque de 1945 à 2000 est surtout marquée par l'électronique (Taskin et Dietrich, 2020). Le travailleur est désormais plus autonome et ses objectifs personnels de travail ne sont plus incompatibles avec ceux de l'organisation (Taskin et Dietrich, 2020). La gestion devient alors le fonctionnement de l'organisation et une discipline en elle-même : les objectifs individuels doivent être compatibles avec ceux de l'organisation, des outils sont développés pour que les individus s'épanouissent dans l'organisation (Taskin et Dietrich, 2020). La gestion du personnel, ultérieurement appelée « gestion des ressources humaines », apparaît et s'occupe de différents domaines, dont le recrutement, la gestion des carrières, les formations, etc. (Taskin et Dietrich, 2020). L'Humain est désormais considéré comme une ressource participant à la performance ainsi qu'au développement d'avantage concurrentiel (Taskin et Dietrich, 2020).

Les années 2000 à aujourd'hui ont été marquées par l'abandon progressif des domaines de l'automobile et de la sidérurgie pour aller vers les domaines des TIC (télécommunication, internet et l'électronique) (Taskin et Dietrich, 2020). De nombreuses crises économiques pondèrent ce nouvel air avec une transition écologique où les énergies fossiles sont remises en question avec essoufflement des modèles basés sur la croissance. Ce sont les Ressources Humaines qui sont au cœur du renouvellement et qui ont pour mission de « l'encadrer, de le communiquer, de l'opérationnaliser et l'évaluer sur les aspects sociaux et humains. » (Taskin et Dietrich, 2020, p.52). La Gestion des Ressources Humaines se voit peu à peu attribuer de nouvelles fonctions telles que la gestion de la diversité, le bien-être, la communication interne, la réinsertion professionnelle, les conditions de travail et la responsabilité sociale (Taskin et Dietrich, 2020).

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo