

Louvain School of Management

Le bien-être au travail : un enjeu pour les managers

Auteur : Messina Hugo

Promoteur : Léonard Evelyne

Année académique 2021-2022

Master [120] en ingénieur de gestion à finalité spécialisée :
Financial Management

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	4
INTRODUCTION.....	5
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	7
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT	8
1.1 Définition	8
1.2 Évolution du management.....	9
1.2.1 Management traditionnel (monde communautaire)	9
1.2.2 Management contemporain (monde cosmopolite).....	9
1.2.3 Management hypermoderne	12
1.3 Les différents styles de management.....	15
1.3.1 Management directif	16
1.3.2 Management persuasif.....	16
1.3.3 Management participatif	16
1.3.4 Management délégatif	17
1.3.5 Management par l'exemple	17
1.3.6 Management mentor.....	17
1.3.7 Management coopératif.....	18
1.3.8 Management mobilisateur	18
1.3.9 Management bienveillant	18
1.3.10 Le rôle du management dans le climat social	18
1.4 Les différents rôles d'un manager	21
1.4.1 Compréhension des rôles sociaux	21
1.4.2 Co-construction de la stratégie	22
1.4.3 Gestion des ambiguïtés.....	22
1.4.4 Traduction	23
1.4.5 Interpersonnels	24
1.4.6 Liés à l'information.....	25
1.4.7 Décisionnels	25
1.4.8 Soutien social	25
CHAPITRE 2 : LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	27
2.1 Définition	27

2.2 L'inspection du Contrôle du bien-être au travail	29
2.3 Évolution de la notion de bien-être au travail	29
2.3.1 Cadre législatif	30
2.3.2 L'évolution des risques psychosociaux	32
2.4 Mesures du bien-être en Belgique et en Europe	34
2.4.1 Belgian Safe Work Information Center	34
2.4.2 Bureau Fédéral du Plan	34
2.4.3 Qualité de Vie au Travail	35
2.4.4 Plusieurs outils de mesure du bien-être au travail	38
2.5 Adopter une politique de bien-être	41
2.5.1 Sur base de la loi	41
2.5.2 Les avantages	41
2.5.3 Le bien-être et la performance au travail	43
2.5.4 Les difficultés	45
2.6 Les pratiques managériales qui influencent le bien-être au travail	47
2.7 Sensibiliser les managers à l'amélioration du bien-être au travail	51
2.8 Moyens d'actions pour les travailleurs	54
2.8.1 En interne	54
2.8.2 En externe	55
CHAPITRE 3 : MODÈLE D'ANALYSE	60
3.1 Question de recherche	60
3.2 Synthèse	60
3.3 Problématique	64
3.4 Hypothèses	64
DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE PRATIQUE	66
1.1 Méthodologie de la démarche empirique	67
1.1.1 Type d'étude	67
1.1.2 Technique d'enquête	67
1.1.3 Échantillonnage	70
1.1.4 Points forts et limites du questionnaire	72
1.2 Présentation et interprétations des résultats	73
1.3 Recommandations et recul critique	77
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE	80

ANNEXES.....	92
Annexe 1	92
Annexe 2	93
Annexe 3	94
Annexe 4	97
Annexe 5	98
Annexe 6	114
Annexe 7	115
Annexe 8	118
Annexe 9	120
Annexe 10	122

REMERCIEMENTS

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je tiens à sincèrement remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je souhaite remercier ma promotrice de mémoire, le professeur Evelyne LÉONARD, qui a joué un rôle essentiel dans la réalisation de celui-ci. Je la remercie pour sa disponibilité, ses conseils, ainsi que son implication dans la rédaction de ce travail de fin d'études.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise VINCI Facilities qui ont été nombreux à répondre à mon questionnaire et sans qui je n'aurais pu réaliser une étude de cas aussi concrète. Plus particulièrement mesdames Aude DETRY et Aline VANSTALLE, grâce à qui j'ai pu toucher autant de répondants, ainsi que madame Karina ROGGEMANS, qui m'a épaulé dans la rédaction de la version néerlandophone de ce questionnaire.

Mes remerciements s'adressent ensuite à ma famille et à mes amis pour leurs conseils, leurs relectures et leur soutien durant la réalisation de ce projet.

Enfin, je souhaite remercier d'avance le jury qui accordera du temps à ce mémoire.

INTRODUCTION

Selon une étude menée par l'Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité¹ (INAMI, s.d.), la Belgique fait face à une augmentation de 39,23 % de burnouts et de dépressions de longue durée entre 2016 et 2020. En effet, voici plusieurs statistiques intéressantes présentées par cet institut en ce qui concerne les travailleurs salariés et demandeurs d'emploi en 2020 :

- 36,87 % des personnes en invalidité, c'est-à-dire, celles qui ont été reconnues en incapacité de travail pendant plus d'un an, l'ont été en raison d'une maladie provenant du groupe « Troubles mentaux »². Le burnout et la dépression faisant partie intégrante de cette catégorie, nous constatons que parmi ces 36,87 % : 46,10 % souffrent de dépression et 19,37 % de burnout.
- Le burnout et la dépression représentent ensemble 24,14 % des cas d'incapacités de travail de longue durée, soit 7,14 % et 17 % respectivement.
- Sur cette période de 4 ans, le nombre de personnes en incapacité de travail de longue durée pour cause de burnout et de dépression a augmenté de 38,72 % (+41,50 % pour la dépression et +32,53 % pour le burnout).

Au regard de ces quelques chiffres particulièrement déplorables et au vu de la nécessité grandissante de toute entreprise ayant un but lucratif, de devenir la plus compétitive possible, nous avons pris la décision de nous pencher sur le lien qui existe entre le bien-être professionnel d'une part, et la performance globale de l'entreprise d'autre part. En effet, pour qu'une société réussisse à subsister dans le temps, elle doit faire face à la concurrence de plus en plus accrue, c'est pourquoi, une bonne gestion d'équipe est primordiale pour atteindre cet objectif de performance.

Cependant, les chiffres précédemment énoncés nous font penser que cette augmentation d'incapacité de travail de longue durée a une incidence négative directe sur la performance de

¹ INAMI, « Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ? Quel coût pour l'assurance indemnités ? ». <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx>

² Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (2019, 28 novembre) : « Il existe toute une gamme de troubles mentaux, qui se manifestent sous des formes différentes. Ils se caractérisent généralement par un ensemble anormal de pensées, de perceptions, d'émotions, de comportements et de relations avec autrui. ». <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders#:~:text=Ils%20se%20caract%C3%A9rissent%20g%C3%A9n%C3%A9ralement%20par,et%20de%20relations%20avec%20autrui>

l'entreprise puisque selon nous, un travailleur épanoui a beaucoup plus de chances d'être fidèle, productif et présent (moins d'absences liées à un mal-être professionnel) tout au long de sa carrière dans la société dans laquelle il travaille. De plus, comme le dit si bien Hirigoyen (2008) dans un de ses ouvrages : « Les entreprises qui privilégient la pression immédiate et le management par la peur en paient le prix tôt ou tard par la démotivation des personnes et l'absentéisme et aussi par une chute de la réputation de la société ».

C'est la raison pour laquelle, nous avons défini la question de recherche suivante : « **Quels sont les rôles joués par un manager dans le bien-être de son équipe de travail ?** », dans le but d'établir une liste des différents rôles qu'un manager doit jouer vis-à-vis de ses subordonnés pour que ceux-ci soient épanouis et puissent répondre aux exigences de performance du marché actuel.

Afin de traiter le sujet et de répondre à notre question de recherche, c'est au terme d'une revue de littérature qui présente les notions de « management » et de « bien-être au travail », que nous avons réalisé une étude de cas auprès d'une grande entreprise du secteur privé.

Un questionnaire réalisé sur base des éléments théoriques observés et mené auprès de 138 salariés (francophones et néerlandophones) dont 34 managers et 104 travailleurs (employés et ouvriers confondus), nous a permis de définir l'impact de certaines pratiques managériales sur le bien-être au travail.

Les enseignements issus de cette étude quantitative laissent entrevoir le lien fort qui existe entre certaines pratiques managériales et le bien-être des équipes de travail et encouragent véritablement les entreprises, ainsi que les responsables hiérarchiques à revoir leur manière de diriger le personnel.

PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette première partie a pour objectif de définir les différents concepts qui sont directement en lien avec notre recherche et d'en délimiter le cadre théorique. Cette partie consiste à faire la synthèse de la littérature scientifique qui englobe notre sujet.

Nous avons décidé de structurer notre recherche autour de trois chapitres essentiels à la réalisation de celle-ci. En effet, le premier chapitre de cette partie explore divers sujets du management : Tout d'abord, son évolution à travers le temps, ensuite, les différents styles de management qu'il existe et que tout manager peut s'approprier lors de la gestion de ses subordonnés, et enfin, les différents rôles que joue un manager au quotidien.

Le second chapitre de cette première partie purement théorique vise à explorer le bien-être au travail. A travers ce chapitre, nous parcourrons plusieurs sujets intéressants dont l'autorité compétente dans ce domaine, l'évolution de cette notion au cours de l'histoire, les différentes façons de mesurer le bien-être professionnel ou encore les différents facteurs qui l'influence. Naturellement, beaucoup d'autres sujets de ce chapitre seront explorés dans ce travail de recherche.

Enfin, le troisième chapitre de cette partie a pour objectif de construire notre modèle d'analyse. Ce dernier s'attache premièrement à la rédaction d'une synthèse reprenant tous les éléments théoriques préalablement cités qui nous sembleront nécessaires pour répondre théoriquement à notre question de recherche, et deuxièmement à la construction de nos hypothèses de recherche, sur base de cette synthèse.

CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT

1.1 Définition

Etant donné que ce mémoire est dédié au management, il est important de définir ce concept pour mieux comprendre de quoi nous allons parler tout au long de celui-ci.

Il existe de nombreuses définitions du management, c'est pourquoi nous en avons sélectionné plusieurs que nous trouvons particulièrement intéressantes et pertinentes.

Nous pensons tout d'abord à celle que Jean-Luc Charron et Sabine Sépari (2012, p.10) proposent. En effet, ils disent ceci : « Le management se définit comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'action des individus. Le management cherche à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail » et du facteur « savoir ». Le management recherche l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, les carrières, la mobilité, la rémunération, la gestion des ressources humaines au travers de la formation, de la motivation et de la participation, de la communication et des relations sociales ».

Quant à Maurice Thévenet (2014, p.2) : « Le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace ».

Cependant, nous estimons que la définition qui convient le mieux à notre étude et qui se rapproche le plus de notre sujet est celle présentée par Paul Hersey, Kenneth Blanchard et Dewey Johnson (2012, p.7). En effet, ces derniers disent ceci : « Management is the process of working with and through individuals and groups and other resources (such as equipment, capital, and technology) to accomplish organizational goals ». D'après notre traduction personnelle, cette définition signifie que le management est avant tout le processus qui consiste à travailler avec et par l'intermédiaire d'individus et de groupes de personnes, ainsi que d'autres ressources (telles que l'équipement, le capital et la technologie), et ce, dans l'objectif d'atteindre les objectifs de l'organisation.

1.2 Évolution du management

Selon Richard Déry (2007), il y a trois périodes qui marquent le management. En effet, il y a tout d'abord le management traditionnel (passé), ensuite, le management contemporain, et enfin, le management hypermoderne (voir annexe 1).

Nous allons voir cela plus en détail période par période (Déry, 2007) :

1.2.1 Management traditionnel (monde communautaire)

Le management traditionnel représente la base même du management que nous connaissons aujourd'hui. En effet, c'est à partir de celui-ci que toute l'histoire du management fût construite, et c'est depuis le début du XX^{ème} siècle que le management traditionnel laisse sa place à différentes formes modernes de management. Cependant, ce type de management étant le socle même du management dans son ensemble, est toujours présent dans le monde des PME actuel. Le management traditionnel est représenté par la recherche constante de cohésion sociale, mais surtout par la construction d'un monde où le passé a une importance tout particulière, puisque la source même du management traditionnel est d'inscrire notre histoire dans les moments présents et dans le futur (Déry, 2007).

1.2.2 Management contemporain (monde cosmopolite)

Avant d'arriver à un management contemporain qui débute au début des années 2000 et qui s'ouvre à plusieurs formes d'un management hypermoderne, le monde est passé par plusieurs formes modernes de management. En effet, les formes modernes de management sont caractérisées par des changements et des innovations constantes accompagnées de remises en question perpétuelles de la part des managers. Ces formes de management sont divisées en deux objectifs opposés provenant des philosophes du siècle des lumières (Déry, 2007) :

Premièrement, la rationalisation du monde, dans lequel le management contribue à la construction d'un monde complètement réfléchi, qui n'est plus soumis au poids des traditions passées ;

Et deuxièmement, l'émancipation du monde, dans lequel la réflexion centrale est basée sur l'autonomie et la poursuite de liberté des individus.

1.2.2.1 Les défis du management moderne

Le management moderne est né durant le siècle des lumières mais s'est finalement formalisé au début du XX^{ème} siècle. Depuis sa formalisation, celui-ci a dû relever plusieurs défis :

1^{er} défi : Production (1900-1944)

Ce premier défi de production est représenté par deux types de management distincts.

D'une part, celui-ci est représenté par **le management technique** (monde formel) qui est fondé premièrement sur *l'organisation scientifique du travail* développée au début du XX^{ème} siècle par plusieurs ingénieurs de l'époque comme Taylor (1903, 1911), Emmerson (1911), ou encore Gantt (1916) (cités par Déry, 2007), et deuxièmement sur *l'administration générale*, développée par plusieurs auteurs tels que Fayol (1916), Sloan (1963), ainsi que Urwick (1938) (cités par Déry, 2007). Richard Déry (2007) résume le management technique en disant ceci : « Le management technique prend donc la forme d'une ingénierie du social qui est à la fois pragmatique et rationaliste et qui s'emploie à construire un monde organisé très formel où la technique, la logique, la raison, l'objectivité, les normes, les règles, les procédures, les processus et les principes formels dominent l'action tant collective qu'individuelle et leur insufflent une exigence persistante d'efficacité maximale. ».

D'autre part, le défi de production est représenté par **le management des relations humaines** (monde informel), qui marque la nécessité de prendre en considération les aspects sociaux et humains et qui est donc fondé sur la volonté des individus de se regrouper, de communiquer librement, de se réaliser collectivement ainsi qu'individuellement, mais aussi sur le désir d'être reconnus pour autre chose que de vulgaires « outils » de production. Le management des relations humaines a été fondé sur base de deux choses. Tout d'abord et comme son nom l'indique, sur base des *relations humaines* développées par plusieurs auteurs et chercheurs cités par Déry (2007) qui ont marqué l'histoire : Mayo (1933), ainsi que Roethlisberger et Dickson (1939). Et ensuite, sur base d'un *processus social de collaboration* développé par deux auteurs, cités eux aussi par Déry (2007) : Follet (1924) et Barnard (1938).

2^{ème} défi : Croissance (1945-1975)

À la suite du défi de production, on retrouve le défi de croissance qui a vu le jour au lendemain de la seconde guerre mondiale. Celui-ci est représenté premièrement par la poursuite de rationalisation avec **le management rationnel** (monde planifié). Le management rationnel est fondé sur plusieurs éléments :

La direction d'entreprise développée par Drucker (1954), Koontz et O'Donnell (1955) ainsi que Newman (1951) (cités par Déry, 2007), *la gestion contingente* élaborée par Burns et Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence et Lorsch (1967) et Thompson (1967) (cités par Déry, 2007), ainsi que *la planification stratégique* théorisée par Ansoff (1965), Bower (1970), Andrews (1971), Steiner (1969), Anthony (1965), et pour finir, Boston Consulting Group (1968) (cités par Déry, 2007).

Deuxièmement, le défi de croissance développait aussi l'axe d'émancipation en incluant plusieurs aspects psychologiques et sociaux dans le but d'aller plus loin en ce qui concerne la dimension humaine des organisations. Ce défi était donc aussi représenté par **le management psychosociologique** (monde psychologique), fondé quant à lui sur plusieurs composantes théorisées par plusieurs auteurs (cités tous par Déry, 2007) qui ont marqués l'histoire du management :

La motivation développée par Maslow (1954), Argyris (1957) et Herzberg (1960), *le leadership* élaboré par McGregor (1960), Likert (1961), Blake et Mouton (1964) et Zaleznik (1966), *la décision* (Simon, 1947, March et Simon, 1958 et Cyert et March, 1963), ainsi que *les rôles de gestion* théorisés par Katz et Kahn (1966), et Mintzberg (1973).

3^{ème} défi : Compétition (1976-1989)

Après une trentaine d'années de gestion de la croissance, il était temps pour les organisations d'employer des stratégies compétitives pour pouvoir faire face à la concurrence de plus en plus accrue. Cet esprit de compétition fût représenté tout d'abord dans la continuité de l'axe de rationalisation par **le management stratégique** (monde compétitif). Ce management est fondé sur trois éléments distincts :

Une stratégie compétitive formalisée par Hofer et Schendel (1978), Miles et Snow (1978), Quinn (1980) et Porter (1980) (cités par Déry, 2007), *une qualité totale* (Deming, 1982, Juran, 1988. Cités tous deux par Déry, 2007), ainsi que sur *des habiletés de gestion* élaborées par plusieurs auteurs tels que Blanchard et Johnson (1983), Kanter (1983), Kotter (1988), ou encore Covey (1989), cités tous par Déry (2007).

De plus, l'objectif de compétition fût représenté dans la continuité de l'axe d'émancipation par **le management symbolique** (monde identitaire), qui est uniquement fondé sur *la culture d'entreprise* défendue par de nombreux auteurs cités dans l'ouvrage de Déry (2007). Ce dernier

fait référence ici à Hofstede (1980), Pascale et Athos (1981), Ouchi (1981), Peters et Waterman (1982), Deal et Kennedy (1982), ou encore Schein (1985).

4^{ème} défi : Redéfinition (1990-1999)

Face à l'ampleur de la mondialisation caractérisée par plusieurs événements importants tels que l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA), la construction du marché européen, ou encore l'ascension fulgurante de certaines puissances mondiales comme la Chine, les managements stratégique et symbolique ne suffisaient plus. C'est pourquoi, il y a eu une redéfinition complète du management.

En effet, cette redéfinition fût tout d'abord représentée par ce que Déry (2007) désignait comme **le management redésigné** (monde en restructuration). Toujours dans la continuité de l'objectif de rationalisation, ce management était fondé sur plusieurs concepts théorisés par divers auteurs (cités par Déry, 2007) : *le recentrage stratégique* (Hamel et Prahalad (1994), *la réingénierie* (Hammer et Champy, 1993 et Hammer, 1996), et enfin sur *la restructuration* développée par Ghoshal et Bartlett en 1977.

Pour finir, la redéfinition du management fût représentée par **le management cognitif** (monde apprenant) caractérisé par *le management de la connaissance* (Nonaka et Takeuchi, 1995 et Stewart, 1997) (cités par Déry, 2007), ainsi que *l'organisation apprenante* développée par Senge (1990) et Quinn (1992), cités par Richard Déry en 2007.

C'est au terme de ce siècle lié à tous ces défis du management moderne, que le management contemporain fût créé. En effet, celui-ci résulte d'une hybridation provenant des huit formes de management moderne que nous venons de citer précédemment. Cependant, Déry (2007) précise qu'aucune de celles-ci ne peut assurer à 100 % le succès de demain et que leur hybridation ne peut mener qu'à la construction d'un monde nouveau accompagné de nouveaux défis ; celui du management hypermoderne.

1.2.3 Management hypermoderne

Le monde que nous connaissons actuellement change terriblement vite, c'est pourquoi cette mutation a inévitablement de grandes répercussions sur le management. L'hypermodernité a toujours ce double objectif de rationalisation et d'émancipation, mais cette fois-ci, de façon encore plus approfondie. De plus, cette nouvelle période marque un monde où chaque individu revendique toujours plus de droits, de changements, de consommation, de qualité de vie,...

Bref, toujours plus de tout ! Et ce, dans toutes les sphères de la vie, qu'elles soient privées ou non.

C'est la raison pour laquelle, Richard Déry (2007) évoque certaines dimensions, qui selon lui, sont aujourd'hui redéfinies par l'hypermodernité : Les dimensions politique, technologique et économique.

1.2.3.1 Les dimensions du management hypermoderne

1) La dimension politique :

On constate que de plus en plus de grandes questions politiques notamment liées au « mieux vivre ensemble » sont analysées. Du côté de l'objectif de rationalisation, l'auteur estimait que le monde de demain (c'est-à-dire celui que nous connaissons aujourd'hui et qui continue de se développer chaque jour) serait de plus en plus fondé sur des logiques contractuelles, et il n'avait pas tort, d'où l'émergence du **management juridique** (monde contractuel). En effet, cette forme de management nous permet d'un côté, d'assister à l'apparition de nouveaux métiers dans notre société tels que celui d'ombudsman dont le rôle est de défendre les personnes lorsqu'elles ont une plainte (Service Public Fédéral Belge, 2022), ou encore celui de médiateur. Et d'un autre côté, celle-ci nous montre une augmentation du nombre de services juridiques chargés de la gestion de litiges (services du contentieux) et une émergence de comités de déontologie et de direction. On observe aussi actuellement, de plus en plus de guides permettant de tenter de contrer le harcèlement psychologique qu'il peut exister sur les lieux de travail, ainsi que des définitions qui visent à mieux mettre en place les différences existantes entre la vie privée et professionnelle, qui selon Richard Déry (2007), sont de plus en plus ambiguës.

Du côté de l'objectif d'émancipation, le monde revendique la mise en place d'un **management humaniste** (monde citoyen) qui est de plus en plus répandu et nécessaire dans la société actuelle. L'objectif de ce type de management soutient le fait que les entreprises doivent être au service de leurs travailleurs en devenant un véritable monde citoyen dans lequel les managers doivent renoncer à leur supériorité hiérarchique, pour mettre à profit une autorité fondée principalement sur les relations interpersonnelles. Le rôle de manager prend donc la forme de coach, de conseiller, ou encore de facilitateur pour ses subordonnés (Déry, 2007).

2) La dimension technologique :

Forcé de constater que la société actuelle est de plus en plus digitalisée notamment dans le domaine du management, nous pouvons observer une nouvelle forme de **management** qui évolue rapidement et que l'auteur qualifie de « **numérisé** » (monde automatisé). Nous savons que les organisations sont sans cesse à la recherche d'un gain d'efficacité de la part de leurs travailleurs, c'est pourquoi, le monde des objets intelligents a notamment été développé pour créer cette efficacité recherchée. En effet, l'objectif de rationalisation va encore plus loin avec le développement et l'utilisation de ces outils numériques puisque d'après Jacob et Ducharme (1995) cité par Déry en 2007, les systèmes intégrés et automatisés de gestion (qui donneront l'impression d'avoir une part humaine) finiront un jour ou l'autre par remplacer le management humain que nous connaissons encore jusqu'à aujourd'hui, dans le but de ne plus commettre d'erreurs.

L'objectif d'émancipation évolue lui aussi avec toute cette technologie. En effet, selon Richard Déry (2007), l'utilisation d'une gestion par projet, le développement de communautés apprenantes, ainsi que la construction de réseaux ludiques ayant comme but principal le développement de la créativité humaine (Simon, 2006) (cité par Déry, 2007), sont tous des exemples qui contribuent à l'émancipation, et ce, à travers un **management** qualifié de **créatif** (monde d'explorateurs). Le monde évolue donc vers un management fondé sur les technologies de l'information qui n'est pas uniquement automatisé et numérique, mais qui cherche aussi à mettre en place des lieux d'exploration et d'innovation pour développer la créativité des individus.

3) La dimension économique :

Enfin, c'est à travers cette dernière dimension et dans la continuité de la poursuite de l'objectif de rationalisation, que nous constatons que la mondialisation des marchés ne fait que croître la demande et la concurrence. C'est pourquoi, pour réussir à faire face à cette évolution, le management doit en partie, être capable de répondre aux problèmes logistiques du quotidien ; c'est ce que Déry (2007) appelle le **management logistique** (monde global).

D'après lui, les entreprises qui subsisteront dans une économie mondiale, seront celles qui arriveront à comprendre qu'il leur est nécessaire d'être capable d'agencer avec efficacité, les ressources réparties dans le monde. De plus, un des enjeux économiques important actuel, consiste à pouvoir répondre aux besoins des consommateurs devenus capricieux, infidèles, ou encore avides de nouveauté et d'expériences émotionnelles de qualité aux prix les plus bas,

avec étonnement, toujours une part de personnalisation et d'authenticité (Déry, 2007). Pour y parvenir, le monde hypermoderne doit impérativement se munir d'une logistique irréprochable mise au service d'une flexibilité totale pour les clients.

En ce qui concerne l'objectif d'émancipation, le management ne doit pas seulement être rentable, mais doit aussi faire preuve de responsabilité sociale et d'éthique (Bird et al., 2004) (cités par Déry, 2007). En effet, le **management responsable** (monde équitable et écologique) devient essentiel dans la société actuelle.

Le management a donc bien évolué en plus d'une centaine d'années et doit impérativement se renouveler quotidiennement pour pouvoir répondre aux demandes et attentes d'une société en perpétuelle évolution.

1.3 Les différents styles de management

Selon Agnes Menso (2021), coach professionnelle d'origine française qui accompagne les dirigeants de PME et ETI dans le processus de développement et de transformation de leur entreprise, le style de management correspond à la façon dont chaque manager dirige son équipe de travail lors de la réalisation d'un projet. De plus, c'est en fonction de plusieurs facteurs tels que l'échéance du projet, les résultats attendus, l'ambiance, les événements au sein de l'équipe, ou encore le niveau d'expertise du manager, que chaque manager décidera d'utiliser un style de management plutôt qu'un autre.

Dans cette section, nous allons définir les différents styles de leadership qu'il existe, et ce, sur base de multiples auteurs qui ont marqués l'histoire du management. Voici les différents styles que nous avons recensés :

- Le management directif ;
- Le management persuasif ;
- Le management participatif ;
- Le management délégué ;
- Le management par l'exemple ;
- Le management mentor ;
- Le management coopératif ;
- Le management mobilisateur ;
- Et le management bienveillant.

1.3.1 Management directif

Le style « directif » consiste à ce que le manager prenne toutes les décisions et laisse très peu d'initiatives à l'équipe de travail qu'il dirige. Selon Barel, Dumas et Frémeaux (2017), ce style de management est plus adapté à des situations de crise ou d'urgence. A travers celui-ci, le manager dirige strictement son équipe de travail en se focalisant uniquement sur les résultats attendus. D'après Denis Rossin (2022), c'est un style de management considéré comme relativement hiérarchique et vertical, puisque les subordonnés doivent faire ce qui leur est demandé sans poser de questions et seront récompensés ou sanctionnés en fonction des attentes du manager.

Ce style de management est donc très intéressant puisqu'il est caractérisé par une efficacité et une productivité accrue accompagnées d'une prise de décision rapide. Cependant, il peut aussi générer du mal-être au sein de l'équipe car très peu de relations humaines sont développées entre le manager et ses subordonnés (Rossin, 2022).

1.3.2 Management persuasif

Le style « persuasif » est un style de management à travers lequel la prise de décision conserve malgré tout un côté humain. En effet, les avis des collaborateurs sont pris en considération, même si le manager reste quand même l'unique décisionnaire. Ce style est évidemment moins autoritaire que le management directif, mais reste encadré par le manager (Rossin, 2022).

Il génère moins de tensions que le style cité précédemment et le sentiment d'appartenance est assez élevé. Néanmoins, celui-ci est fort hiérarchisé et prône peu la liberté, ainsi que la prise de risques (Menso, 2021).

1.3.3 Management participatif

Le style « participatif », accorde une grande importance aux relations humaines car il consiste à ce que le manager encourage son équipe de travail à participer au processus décisionnel. Ce style est plus adapté aux situations où le niveau d'expertise de celle-ci est suffisant et où la contrainte de temps est faible (Barel, Dumas et Frémeaux, 2017).

D'après Agnes Menso (2021), ce style est fondé sur la confiance, la bienveillance, la responsabilisation, ainsi que l'assertivité, et favorise l'implication des collaborateurs en leur laissant une certaine autonomie dans leur façon d'organiser leur travail. De plus, il promeut les feedback réguliers, la créativité et l'intelligence collective. Cependant, la collaboration des

différents subordonnés mène inévitablement à des durées de prises de décisions plus longues, de plus, ce style exige un niveau de vérification des sources d'informations plus important puisque celles-ci sont multiples et augmentent donc les potentielles sources d'erreurs.

1.3.4 Management déléгатif

Le style « déléгатif » également appelé « management consultatif », est un style de management qui offre beaucoup d'autonomie et de responsabilités aux travailleurs puisque le manager les consulte régulièrement pour connaître leurs avis, tout en leur laissant une certaine responsabilité dans la prise de décision. Les collaborateurs sont donc très impliqués dans la vie de l'entreprise, tout en ayant des objectifs à tenir. L'objectif principal du manager est de favoriser la prise d'initiatives dans le but de déléguer lorsque cela lui semble nécessaire, et ce, dans une optique d'optimisation de l'efficacité et de la productivité (Rossin, 2022).

Les avantages du style déléгатif sont que la confiance et la communication sont très présentes. En effet, l'esprit d'équipe est favorisé, tout comme l'acquisition de nouvelles compétences des collaborateurs expliqué par la délégation du travail. Tout ceci motive, implique et responsabilise les équipes de travail. Néanmoins, ce style de leadership entraîne aussi un stress plus intense des salariés dû à leur autonomie dans la prise de décisions (Menso, 2021).

1.3.5 Management par l'exemple

Le style « par l'exemple », dans lequel le leader est très bon dans ce qu'il fait et se distingue largement des autres, c'est pourquoi, celui-ci attend une grande performance de la part de ses subordonnés (à la hauteur de ses capacités). Ce style de gestion est adéquat lorsque le manager attend des résultats rapides de son équipe de travail. L'exemplarité de ce style se situe donc uniquement dans l'efficacité organisationnelle exigée de la part du manager envers ses subordonnés (Barel, Dumas et Frémeaux, 2017).

1.3.6 Management mentor

Le style « mentor », à travers lequel le leader a pour objectif d'aider ses subordonnés à déterminer leurs forces et faiblesses. Celui-ci peut donc être considéré comme un conseiller ou un coach en développement personnel vis-à-vis de ses collaborateurs. Ce style de management a la caractéristique de pouvoir être utilisé dans pratiquement toutes les situations, mais uniquement si ceux-ci acceptent de recevoir des conseils (Barel, Dumas et Frémeaux, 2017).

1.3.7 Management coopératif

Le style « coopératif », qui est différent du management participatif et qui consiste principalement à veiller au bien-être et à l'harmonie de son équipe de travail. Ce style est adéquat pour réduire le stress et les conflits professionnels lorsque ceux-ci sont élevés (Barel, Dumas et Frémeaux, 2017).

1.3.8 Management mobilisateur

Le style « mobilisateur » : dans lequel le manager mobilise ses subordonnés vers une vision commune de l'avenir de l'entreprise, mais en leur laissant quand même la liberté d'agir pour y arriver. Ce style n'est cependant pas toujours adapté lorsque le manager s'adresse à des experts ou à ses confrères (Barel, Dumas et Frémeaux, 2017).

1.3.9 Management bienveillant

Enfin, selon Yves Desjacques et Philippe Rodet (2017, p.25), l'objectif d'un manager « **bienveillant** » est avant tout d'éviter de générer du stress chez ses collaborateurs car d'après ces auteurs, plus le stress des salariés est important, plus leur démotivation l'est aussi.

En 2018, Glaisner et Masclef (p. 16) citaient une définition de la bienveillance provenant d'un des ouvrages de Jacquinet (2013, p.105). Ce dernier dit ceci : « la bienveillance est l'attitude de veille, souvent exigeante, au bien qui a été remis dans l'acte de confiance », et ajoute à cela qu'elle est aussi : « un choix délibéré de s'exercer à la responsabilité envers les autres pour se conformer à un choix moral ». Pour finir, Jacquinet (2013) précise que la bienveillance est aussi une composante de l'intégrité puisque selon lui, c'est un choix moral. En effet, aider un collègue ou un subordonné dans sa tâche quotidienne est un signe d'intégrité professionnelle.

1.3.10 Le rôle du management dans le climat social

Afin de compléter toutes les informations citées précédemment dans cette section, nous allons présenter une étude de Barel, Dumas et Frémeaux (2017). Ceux-ci ont récemment réalisé une étude dans le but de comprendre quels sont les styles de management que les managers doivent adopter pour contribuer positivement au climat social de leur organisation. Le modèle sur lequel se sont basés les auteurs dans leur ouvrage (2017) est celui de Goleman (2000). En effet, celui-ci est fondé sur six des neuf styles de management que nous avons cités précédemment : Le management directif ; par l'exemple ; participatif ; mentor ; coopératif et mobilisateur.

Goleman (1996) (cité par Barel, Dumas et Frémeaux, 2017) précise que le manager a la capacité d'utiliser plusieurs styles de management en fonction de la position dans laquelle il se trouve et que cette capacité d'adaptation est liée à son intelligence émotionnelle. Ce dernier définit l'intelligence émotionnelle comme étant la capacité de percevoir, ressentir, comprendre et contrôler les émotions dans une perspective de développement émotionnel et intellectuel. C'est à travers ce concept qu'il définit quatre catégories d'intelligence émotionnelle qui ont une influence sur le choix du style de management utilisé : la confiance en soi, le contrôle de soi, l'empathie et les compétences sociales. Barel, Dumas et Frémeaux (2017) résument les différents styles de management développé par Goleman (2000) à l'aide du tableau ci-dessous³ (p.21).

	Directif	Par l'exemple	Coopératif	Participatif	Mentor	Mobilisateur
Objectifs	Sollicite une obéissance et une réaction immédiate	Établit des standards élevés de performance	Crée une harmonie et une culture de confiance	Génère le consensus grâce à la participation	Favorise le développement des individus	Mobilise les individus vers une vision commune
Intelligence émotionnelle	Maîtrise de soi	Conscience de soi	Empathie	Compétence sociale	Conscience de soi et empathie	Conscience de soi et empathie
Circonstances	En cas de crise ou d'urgence	Afin d'obtenir des résultats rapides d'une équipe compétente et motivée	Afin de réduire le stress au travail et les conflits d'équipe	Afin de générer de nouvelles idées et de favoriser une direction commune	Afin d'identifier et d'améliorer les forces des employés	Afin d'apporter une nouvelle vision ou une direction claire

Il faut savoir que ces styles de management peuvent avoir des conséquences positives et négatives sur le climat social de l'entreprise. En effet, c'est en se basant sur différents concepts développés par de multiples auteurs que Barel, Dumas et Frémeaux (2017) définissent le climat social comme étant la perception des caractéristiques de l'environnement de travail (James et Jones, 1974), des pratiques organisationnelles et des procédures (Schneider, 1975, Golik, 2005), ainsi que des systèmes normatifs qui guident les comportements (Schneider, 1983). Clémence Alix (2021), juriste rédactrice en droit social, ajoute à cela que le climat social d'une entreprise est en réalité un indicateur qui permet d'évaluer la santé humaine et sociale des salariés. D'après cette dernière, on parle ici du ressenti qu'ont les travailleurs et les équipes dirigeantes par rapport aux conditions de travail et aux relations entre les salariés.

³ Barel Y., Dumas M., Frémeaux S. (2017). « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle », Revue de gestion des ressources humaines, Num. 105, p.21 ; tiré de Goleman D. (2000). « Leadership that gets results », Harvard Business Review, 78 (2), p. 78-93.

De plus, ce concept est directement en lien avec la capacité des managers à utiliser le style de management approprié en fonction de la situation et des salariés qui constituent l'équipe de travail (Goleman, 2000, Goleman et al., 2001) (cités par Barel, Dumas et Frémeaux, 2017). C'est la raison pour laquelle Goleman (2000, cité par Barel, Dumas et Frémeaux, 2017) a évalué les conséquences possibles de ces différents styles de gestion en fonction des six composantes du climat social définies ci-dessous et théorisées par Litwin et Stringer en 1968 (cités par Barel, Dumas et Frémeaux, 2017) :

- La **clarté** : savoir clairement ce que le manager attend et comprendre en quoi ces exigences sont cohérentes avec les objectifs de l'entreprise ;
- Le **standard** : évoluer dans un environnement de travail qui incite à l'amélioration de la performance de l'organisation ;
- La **responsabilité** : avoir la possibilité d'avoir de l'autonomie dans la prise de décisions ;
- La **flexibilité** : avoir la possibilité d'innover ;
- L'**incitation** : être reconnu et récompensé suffisamment pour les performances réalisées ;
- L'**engagement** : être fier d'appartenir à l'entreprise et avoir la volonté de collaborer avec celle-ci.

Barel, Dumas et Frémeaux (2017) résument les résultats de cette étude (menée par Goleman, 2000, en collaboration avec le cabinet de conseil en management Hay Group) à l'aide du tableau ci-dessous⁴ (p.22) :

	Directif	Par l'exemple	Coopératif	Participatif	Mentor	Mobilisateur
Clarté	-	--	+++	+++	+++	++++
Standard	+	--	+++	++	+++	+++
Responsabilité	---	+	+	++	+	++
Flexibilité	--	-	++	++	+	+++
Incitation	-	--	++++	++++	++++	+++++
Engagement	-	--	+++	++	++	+++
Impact général	Très négatif	Négatif	Positif	Positif	Positif	Très positif
Position	6 ^e	5 ^e	2 ^e	3 ^e	4 ^e	1 ^{er}

Celui-ci nous indique que le style « directif » et le style « par l'exemple » ont un impact globalement négatif sur le climat social de l'entreprise, tandis que les styles « coopératif »,

⁴ Barel Y., Dumas M., Frémeaux S. (2017). « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle », Revue de gestion des ressources humaines, Num. 105, p.22 ; tiré de Goleman D. (2000). « Leadership that gets results », Harvard Business Review, 78 (2), p. 78-93.

« participatif », « mentor », et surtout « mobilisateur » ont un impact généralement positif sur celui-ci.

Ayant la volonté d'aller plus loin, Barel, Dumas et Frémeaux (2017) ont eux aussi réalisé une étude sur le sujet. Les résultats sont clairs et confirment les travaux de Goleman (2000) : du côté des employés, le style « mobilisateur » a un impact clé sur le climat social.

Pour finir, il est important de préciser que selon Paul Hersey et Kenneth Blanchard, il n'existe pas de bon ou de mauvais style de management. C'est ce qu'on appelle : « **le management situationnel** ». Ce style représente la nécessité du manager à s'adapter à la situation de l'entreprise. Celui-ci doit être capable de passer d'un style de management à l'autre en fonction de la situation dans laquelle il se trouve (cités par Labie, 2019).

1.4 Les différents rôles d'un manager

Dans cette section, nous allons aborder les différents rôles d'un manager en lien avec ses collaborateurs dans une entreprise.

Abord de Chatillon et Desmarais (2010) évoquent premièrement quatre rôles principaux d'un manager. Voici leur analyse :

1.4.1 Compréhension des rôles sociaux

Tout d'abord, ceux-ci citent la notion de rôle développée par Ankoun et Ansart (1999). D'après ces derniers, la notion de rôle renvoie directement à la compréhension des interactions entre un individu et la structure sociale qui l'entoure. Ce **rôle social** peut donc être appréhendé selon deux grandes conceptions radicalement opposées (citées par Abord de Chatillon et Desmarais, 2010) :

- **La conception fonctionnaliste** : à travers laquelle les rôles déterminent la façon dont les individus doivent se comporter dans leurs relations sociales (Parsons, 1951).
- **La conception d'interactionnisme symbolique** : dans laquelle Mead (1934), Blumer (1969), ainsi que plusieurs autres chercheurs tels que Goffman (1959, 1974), développent le fait que chaque action menée par un individu est le fruit de l'interprétation que celui-ci attribue à ses interactions sociales dans un contexte précis.

On a donc d'un côté, une vision qui renvoie **le rôle de l'individu dans la société** ou dans son travail (son statut professionnel par exemple) comme étant le déterminant principal de sa façon d'agir avec les autres. Et de l'autre côté, une vision qui renvoie plutôt **l'interprétation de**

l'individu provenant de ses interactions avec autrui, comme étant le déterminant principal de sa façon d'agir. Il est donc important de retenir que la notion de rôle social construite sur base de ces deux concepts, se retrouve dans les approches traditionnelles des rôles des managers.

1.4.2 Co-construction de la stratégie

Selon Rouleau (2005, cité par Abord de Chatillon et Desmarais, 2010), les managers co-construisent la stratégie de l'entreprise dans laquelle ils travaillent à travers leurs interprétations de celle-ci, ainsi que leurs conversations et interactions interpersonnelles. En effet, ceux-ci réussissent à faire exister cette stratégie tout en créant du sens (sensemaking) à leur travail et en le communiquant aux personnes qui les entourent (sensegiving). La plupart du temps les modèles classiques considèrent le métier de manager principalement comme une simple position hiérarchique, mais le manager joue un rôle clé dans la stratégie, notamment à travers le lien qu'il peut avoir avec les parties prenantes externes de la société.

En effet, les managers sont particulièrement proches des clients (Dutton et al., 1997, cités par Abord de Chatillon et Desmarais, 2010) puisque d'après Rouleau (2005, cité par Abord de Chatillon et Desmarais, 2010), ceux-ci réussissent à « discipliner » et à gagner peu à peu leur soutien grâce aux conversations stratégiques qu'ils entretiennent avec eux. Pour finir, la co-construction des multiples stratégies possibles, passe aussi par le concept d' « issue selling » théorisé par Dutton et al. (1997, cités par Abord de Chatillon et Desmarais, 2010), qui exprime notamment le transfert des informations des managers à leurs supérieurs hiérarchiques, en ce qui concerne les éventuels problèmes qu'il peut y avoir au sein de l'entreprise.

1.4.3 Gestion des ambiguïtés

Tout d'abord, il faut savoir que la théorie des rôles développée par Katz et Kahn (1966) et citée par Abord de Chatillon et Desmarais (2010), explicite le fait qu'une personne ayant un rôle dans une organisation est au centre même d'un ensemble d'attentes (des attentes envers la hiérarchie, les clients, les collègues,...) qui peuvent parfois lui sembler contradictoires, mais pour lesquelles il doit malgré tout s'adapter. De plus, les notions de **conflit de rôle** et d'**ambiguïté de rôle** ont une importance particulière.

Voici une des définitions attribuée à chacun de ces concepts :

Katz et Kahn définissent en 1966 le conflit de rôle comme étant : « l'incompatibilité entre deux ou plusieurs attentes et/ou demandes, de telle sorte que l'acquiescement à l'une d'entre elles,

de la part du titulaire visé, rend l'acceptation ou la réalisation de l'autre plus difficile sinon impossible ».

L'ambiguïté de rôle, quant à elle, fût définie comme étant la situation dans laquelle l'individu ne possède pas les informations nécessaires concernant l'exécution de sa tâche ou lorsque les informations ne sont pas claires, voire dans certains cas se contredisent (Rizzo et al, 1970).

En effet, il est essentiel que ces deux notions soient régulées dans chacune des entreprises pour toujours garder un certain équilibre dans le fonctionnement de ces organisations, car si ce n'est pas le cas, celles-ci pourraient affecter négativement les réactions affectives et comportementales des individus (Jackson et Schuler, 1985, cités par Abord de Chatillon et Desmarais, 2010). C'est la raison pour laquelle, le manager a un rôle de gestion de ce type de contradictions qui est au centre de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) développée par Reynaud (1988, 1989) et citée Abord de Chatillon et Desmarais (2010). Cette théorie insiste particulièrement sur la construction constante de l'organisation, qui émane de la régulation (création et modification) collective des règles de l'entreprise (de la part des supérieurs hiérarchiques mais aussi des équipes de travail). Le manager joue donc un rôle clé dans cette régulation puisque celui-ci contribue quotidiennement à faire évoluer les règles de l'organisation dans laquelle il travaille. Enfin, il est important de noter que le manager n'est pas uniquement chargé de favoriser la régulation propre à son organisation, mais assure aussi celle en lien avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires,...) (Abord de Chatillon et Desmarais, 2010).

1.4.4 Traduction

Le rôle de traduction est un des rôles central du manager selon Abord de Chatillon et Desmarais (2010). En effet, ce rôle va bien plus loin que le simple fait de reformuler les consignes et tâches de travail aux subordonnés (dans le but de faciliter leurs compréhension), puisqu'il consiste aussi à interpréter, intégrer, donner du sens, ainsi qu'influencer les attentes et contraintes de l'environnement qui englobe l'organisation à l'aide de trois processus distincts. Tout ceci, en permettant de réduire autant que possible les contradictions (vues précédemment) qu'il peut y avoir dans une entreprise.

- **Le processus interpersonnel** : le manager a le devoir de construire de bonnes relations sociales avec ses parties prenantes dans le but de favoriser le partage de connaissance (cognitif) et/ou de ressenti (affectif) avec celles-ci.

- **Le processus organisationnel** : le rôle de traducteur du manager va aussi lui permettre de prendre du recul sur certaines règles et attentes provenant de n'importe quelle partie prenante, afin de gérer comme il le souhaite les éventuelles pressions contradictoires qu'il peut subir.
- **Processus stratégique** : chaque partie prenante interprète différemment une situation ou un problème qui survient dans une organisation. C'est pourquoi, le rôle du manager est de créer un lien entre ces différentes interprétations, dans le but de leur donner un sens qui réduira les confusions éventuelles.

En résumé, la traduction exprime véritablement le fait que le rôle d'encadrement du manager se déroule toujours au cœur des conflits et des ambiguïtés qu'il peut y avoir au sein d'une organisation, et c'est la raison pour laquelle, le rôle du manager est de réussir à gérer ces conflits et ambiguïtés, dans le but de faire fonctionner au mieux la société (Abord de Chatillon et Desmarais, 2010). De plus, le rôle de traduction est un rôle qui se développe avec l'évolution du manager. En effet, c'est en accroissant son expérience, ses compétences, ou encore en améliorant sa compréhension du fonctionnement de l'entreprise au fil du temps, que le manager pratiquera mieux son rôle de traducteur.

Pour aller plus loin dans notre analyse des différents rôles joués par un manager dans une entreprise, nous avons décidé d'explorer les dix rôles d'un cadre selon Mintzberg (1984). En nous basant sur un article rédigé par Laurent Granger (2022) sur le sujet, nous avons décidé d'explicitier uniquement les rôles du manager (parmi les dix que cite Mintzberg) en lien avec ses subordonnés afin d'être le plus centré possible sur notre question de recherche.

Il est important de noter que Mintzberg classe les dix rôles qu'il définit pour un cadre en trois catégories distinctes : les rôles interpersonnels ; liés à l'information ; et décisionnels. Nous allons en découvrir sept plus en détail parmi ceux-ci (toujours en restant centré sur les rôles utiles pour notre recherche) :

1.4.5 Interpersonnels

- **Cadre symbole** : Le statut du manager lui confère non seulement un rôle de symbole en interne, mais aussi en externe. En effet, celui-ci a un poste de « chef » vis-à-vis de ses collaborateurs en interne et est considéré comme le représentant de son entreprise vis-à-vis des parties prenantes externes. Mintzberg (1984) insiste donc sur le fait que le manager a une responsabilité cérémoniale, sociale et légale.

- **Leader** : Le cadre joue aussi le rôle de leader puisqu'il cherche constamment à concilier les besoins de la société avec le profil individuel de ses subordonnés. En effet, celui-ci définit le rôle de chacun de ses collaborateurs et les influence dans le but d'atteindre le niveau de performance visé, et ce, en fonction de l'objectif qu'il cherche à atteindre.
- **Agent de liaison** : Enfin, le manager joue le rôle d'agent de liaison en interne comme en externe car il crée, développe et entretient ses relations interpersonnelles, afin d'échanger un maximum d'informations qui lui permettent d'exercer au mieux son travail.

1.4.6 Liés à l'information

- **Diffuseur d'informations** : En tant que diffuseur d'information, celui-ci a le devoir de partager toutes les données qu'il collecte lors de ses entretiens avec son réseau personnel, à ses collaborateurs.
- **Porte-parole** : Le rôle du manager est aussi d'être le porte-parole de l'équipe de travail qu'il dirige.

1.4.7 Décisionnels

- **Régulateur** : Le cadre doit réguler et apaiser certains événements tels que les conflits au sein de son équipe de travail, ou encore les imprévus comme une personne malade.
- **Négociateur** : Pour finir, le manager joue le rôle de négociateur vis-à-vis de son équipe, de ses collègues, ainsi que de ses supérieurs hiérarchiques.

Enfin, Achte et al. (2010) souligne le fait que le manager joue le rôle essentiel de soutien social envers ses subordonnés. Voici ce que ceux-ci en pensent :

1.4.8 Soutien social

D'après Achte et al. (2010), le manager est au cœur de l'instauration du soutien social. En effet, pour ses subordonnés, le manager constitue véritablement le représentant de l'entreprise. C'est lui qui connaît le mieux ses collaborateurs et qui est donc en mesure de remonter les problèmes auxquels ceux-ci doivent parfois faire face à la direction des RH ou au service concerné. C'est la raison pour laquelle, c'est en général vers lui que se tournent les travailleurs lorsqu'ils rencontrent un problème, qu'il soit d'ordre personnel ou professionnel.

Les salariés finiront par se sentir soutenu uniquement dans le cas où le manager réussira à leur donner les ressources nécessaires pour faire leur travail, les aider à résoudre leurs problèmes, les conseiller, les reconnaître et les défendre.

Il est vrai que ce rôle peut sembler très difficile pour certains managers, puisqu'ils sont partagés entre les exigences de l'entreprise et les demandes de leurs collaborateurs. C'est la raison pour laquelle, il est du devoir du manager de réussir à adopter un management équilibré entre d'un côté une gestion passive, à travers laquelle celui-ci ne serait pas du tout à l'écoute de ses subordonnés, et de l'autre, une gestion considérée comme trop altruiste qui consisterait à dire oui à toutes les demandes de son équipe (Achte et al., 2010).

Nous comprenons donc qu'à travers tous les rôles que nous venons de citer, le manager est avant tout « l'interface » avec ses collaborateurs et l'organisation pour laquelle il travaille.

CHAPITRE 2 : LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

2.1 Définition

Ce chapitre est dédié au bien-être au travail, c'est pourquoi, nous allons commencer par définir cette notion.

D'après le site officiel du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2022), le bien-être au travail est fondé sur la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs et est défini comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté », c'est-à-dire (Chapitre II – article 4 – §1) :

- 1) La sécurité au travail ;
- 2) La protection de la santé du travailleur ;
- 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, en ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6°.

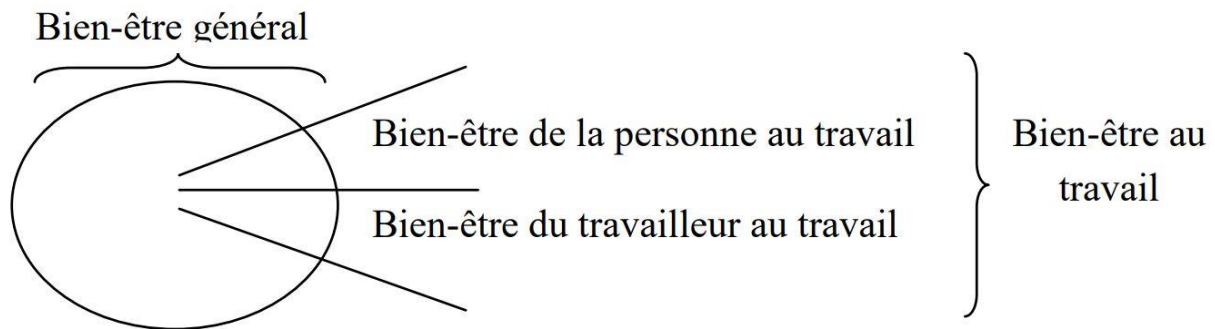
De plus, chaque travailleur est également concerné par ces dispositions légales car selon l'article 6 de cette même loi : « Il incombe à chaque travailleur de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou des omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur ».

Ajouté à cela, l'Organisation Mondiale de la Santé (1987) définit le bien-être au travail comme suit (p.10) : « Wellbeing is a dynamic state of mind characterized by reasonable harmony between a worker's abilities, needs, and expectations and environmental demands and opportunities ».

Enfin, il est nécessaire de préciser qu'une distinction est à prendre en compte dans la notion de bien-être au travail. En effet, il existe deux notions qui peuvent sembler similaires mais qui ne le sont pas, et qui composent ensemble, la notion de bien-être au travail. Ces notions sont celles de bien-être de la personne au travail et de bien-être du travailleur au travail. Voici leur différence (Achte et al., 2010) :

- **Le bien-être de la personne au travail** : implique plutôt l'hygiène, la sécurité, la santé, l'embellissement des lieux de travail, ... ;
- **Le bien-être du travailleur au travail** : implique quant à lui la prise en compte de la spécificité de la tâche.

Voici un schéma représentant bien cette distinction (Achte et al., 2010, p.35)⁵ :



⁵ Achte I., Delaflore J-L., Fabre C., Magny F. et Songeur C. (2010). « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? ». Mémoire MBA RH. p.35 ; Tiré de Robert N. (2007). « Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles », INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité. p.7.

2.2 L'inspection du Contrôle du bien-être au travail

Il est important de noter qu'il existe une autorité compétente en matière de bien-être au travail. En effet, d'après le site officiel du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2022), l'inspection du Contrôle du bien-être au travail est l'institution compétente belge qui a pour mission de veiller au respect de toute la législation relative au bien-être des travailleurs.

Cette inspection est répartie en 8 directions régionales à travers toute la Belgique et a avant tout un rôle d'information. Elle se charge de fournir tous les conseils nécessaires à l'application des dispositions légales relative au bien-être des travailleurs, mais a également le droit de donner des avertissements, d'exiger aux employeurs de régulariser la situation dans un délai déterminé dans le cas d'une infraction, et de prescrire certaines mesures plus précises.

Si l'infraction à la législation persiste malgré l'intervention de l'inspection du Contrôle du bien-être au travail, alors celle-ci a le droit de dresser un procès-verbal. Celui-ci sera par la suite transmis à l'auditorat du travail, qui selon le site officiel du Ministère Public belge (2022), est de manière générale, chargé d'intervenir lorsque les droits des citoyens en matière de sécurité sociale et d'aide sociale sont mis en jeu.

2.3 Évolution de la notion de bien-être au travail

Il faut tout d'abord savoir que la notion de bien-être n'est pas si récente que cela. En effet, ses fondements historiques datent de l'époque des travaux de certains philosophes de la Grèce antique tels que Platon ou Aristote. Ceux-ci ont porté un intérêt particulier au bien-être et à son rôle dans la vie de chaque individu (Abaidi & Drillon, 2016). De nombreuses études insistent sur le fait que le bien-être est réparti en deux approches distinctes : le bien-être **eudémonique** et **hédonique**.

En effet, l'approche eudémonique a été développée par Aristote et correspond à la volonté de chaque individu de se réaliser et de vouloir atteindre son plein potentiel (Abaidi & Drillon, 2016). Selon Laguardia et Ryan (2000), ce principe vise à rechercher formellement ce qui est « fondamentalement bon » pour la nature humaine, ainsi que les besoins psychologiques qui stimulent le développement de l'homme et dont la satisfaction procure l'éveil et la vitalité.

Le bien-être hédonique, quant à lui, a été soutenu par Epicure, Aristippe de Cyrène, ainsi que Platon (White, 2006 cité par Abaidi & Drillon, 2016). Cette approche du bien-être représente

la satisfaction et le bonheur au travail (Brunault & al., 2012). En effet, on définit ici le bonheur comme une recherche de plaisir et de satisfaction des désirs (Abaidi & Drillon, 2016). Notons que dans la société contemporaine que nous connaissons actuellement, la notion de bonheur est principalement liée à cette approche plutôt qu'à celle eudémonique (Waterman, 1993 et White, 2006, cités par Abaidi & Drillon, 2016).

La notion de bien-être a donc évolué et traversé les époques, c'est pourquoi, dans le but d'uniquement nous centrer sur la dimension professionnelle de celle-ci, nous nous sommes principalement fondés sur ses évolutions « récentes ».

Commençons par plusieurs aspects du bien-être au travail développés par Bairiot et Herbaux (2017). En effet, d'après ceux-ci, le bien-être des travailleurs a beaucoup évolué à travers le temps.

2.3.1 Cadre législatif

Il est important, avant toute chose, de comprendre le contexte dans lequel vivait la classe ouvrière belge lors de la révolution industrielle. En effet, à cette époque (plus ou moins dans les années 1830), presque aucune loi légiférant sur plusieurs points tels que les conditions de travail, les droits, ainsi que la protection des travailleurs, n'était d'application. C'est pourquoi, la classe ouvrière était très pauvre et vivait dans des conditions de travail inadmissibles pour notre époque. Toutes ces difficultés ont donc mené à plusieurs rebellions de certains cercles ouvriers (parfois violentes comme en 1886) qui ont émergé (fin du 19^{ème} siècle).

Suite à cela, plusieurs lois visant à protéger les travailleurs ont enfin vu le jour et ont marqué l'histoire du travail professionnel en Belgique. Bairiot et Herbaux (2017) récapitulent la majorité d'entre elles :

- **1900 : Première loi relative au contrat de travail.** Celle-ci oblige l'employeur à veiller avec bienveillance sur ses ouvriers, et aussi à ce que le travail soit effectué dans des conditions de travail adéquates au niveau de la sécurité et de la santé de ceux-ci. De plus, les premiers secours sont devenus obligatoires en cas d'accident de travail (Bairiot et Herbaux, 2017).
- **1903 : Première loi relative aux accidents de travail** (Bairiot et Herbaux, 2017).

- **1927 : Première loi relative aux maladies professionnelles** (Bairiot et Herbaux, 2017).
- **1946 et 1947 : Règlement général pour la protection du travail** (Bairiot et Herbaux, 2017).
- **1952 : Loi relative à la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi qu'à la salubrité du travail et des lieux de travail.** Ceci a marqué le début de la médecine au travail, qui à l'époque permettait un accès médical basique au sein des entreprises (la sécurité sociale n'existait pas), et a permis d'organiser des services de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail dans chaque entreprise (Bairiot et Herbaux, 2017).
- **1975 : Arrêté royal relatif à la politique de prévention.** Celui-ci a permis de renforcer la prévention et la protection des travailleurs (Bairiot et Herbaux, 2017).
- **4 août 1996 : Loi relative au bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur contrat.** Cette loi a marqué un véritable tournant dans la prévention des risques professionnels puisque c'est la notion de risques psychosociaux qui a vu le jour à cette date (Bairiot et Herbaux, 2017). D'après le Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail (BeSWIC, 2021), c'est sur base de cette loi que nous sommes véritablement passés d'un système demandant aux entreprises de mettre en place des moyens qui étaient fixés par la législation (Règlement Général pour la Protection au Travail), à un système leur demandant d'atteindre des objectifs essentiels : **Préserver la santé et la sécurité de tous les travailleurs.**
- **1999 : Arrêté royal sur la convention collective de travail n°72.** Celle-ci concerne le stress et la gestion de la prévention du stress au travail (uniquement d'application aux employeurs du secteur privé) (Bairiot et Herbaux, 2017).
- **2002 : Naissance des notions de violence et harcèlement moral ou sexuel au travail** (Bairiot et Herbaux, 2017). La même année en France (17 janvier 2022), une loi similaire ayant révolutionné la prise en compte de la souffrance des salariés a vu le jour. En effet, cette loi sociale a introduit dans le Code du travail, l'article L.122-49 qui sanctionne le harcèlement moral et dit ceci : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une

dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». C'était la toute première fois qu'il était mentionné « santé mentale » dans le code du travail français (Hirigoyen, 2008).

D'après Hirigoyen (2008), cette loi constitue une avancée importante, mais aussi une expression « fourre-tout » que les travailleurs utilisent, qui regroupe d'autres souffrances différentes du harcèlement moral (au sens clinique du terme), mais qui en réalité expriment un malaise bien plus général.

- **2014 : Loi relative à la prévention des risques psychosociaux au travail.** Celle-ci légifère la prévention des risques psychosociaux, mais aussi la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, ainsi que le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires (Bairiot et Herbaux, 2017).
- **2017 : Promulgation d'un code reprenant tous les arrêtés d'exécution de la loi du 4 août 1996.** Celui-ci rassemble en un seul ouvrage les différents arrêtés pris depuis 1993 en exécution de la loi relative au bien-être des travailleurs datant de 1996 (BeSWIC, 2021).
- **2022 : Loi relative aux mesures de prévention spécifiques au travail en cas d'épidémie ou de pandémie** (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2022).

2.3.2 L'évolution des risques psychosociaux

Selon Hirigoyen (2008), il est évident que les grands changements qui ont lieu dans les entreprises au niveau de l'organisation du travail, suite à la nécessité d'être compétitif et efficace économiquement parlant, ont créé de nouvelles souffrances et pathologies d'ordre mental et émotionnel. Le harcèlement moral par exemple, ne représente qu'un seul élément parmi tant d'autres.

Les risques psychosociaux prennent en compte plusieurs éléments tels que le stress, le harcèlement moral, l'épuisement professionnel, les conflits relationnels, ou encore la violence. En effet, toutes ces notions sont différentes, mais possèdent les mêmes facteurs organisationnels ou psychosociaux à leur source. Cependant, il n'y a que le harcèlement moral au travail qui est

passible de sanctions juridiques car les autres souffrances au travail n'ont pas de définition juridique propre. C'est pourquoi, les travailleurs utilisent leur droit d'introduire une plainte pour harcèlement moral lorsqu'un contexte de travail les fait souffrir, dans le but de se faire entendre au sein de leur société. On observe d'ailleurs que les tribunaux de prud'hommes (en France, devenu « tribunaux du travail » depuis 1970 en Belgique) ont été surchargés par des plaintes de harcèlement moral depuis la promulgation de la loi du 17 janvier 2002 (Hirigoyen, 2008).

Selon Hirigoyen (2008), ce type de problème est dû à l'obligation de s'intéresser aux risques psychosociaux et donc inévitablement à remettre en question toute l'organisation. De plus, la plupart du temps les dirigeants d'entreprises attendent qu'un gros problème comme une plainte pour harcèlement moral ou même un suicide, survienne pour agir.

Nous devons quand même noter que certaines grandes sociétés, ont un intérêt particulier à garder une bonne image de leur groupe et ont donc mis en place des plans de prévention pour aider à la fois les managers et les salariés en souffrance. Cependant, une enquête de l'Ifop pour Malakoff-Médéric (2007, cité par Hirigoyen, 2008) a démontré que malgré le fait que 88 % des DRH ont décrit le bien-être des salariés comme étant une préoccupation majeure, seul 55 % d'entre eux ont avoué ne pas avoir mis en place de mesures concrètes pour prévenir les situations de mal-être au travail.

En conclusion, Hirigoyen (2008) dit ceci : « L'objectif actuel est d'amener les dirigeants à considérer les risques psychosociaux comme des risques professionnels à part entière et faire en sorte qu'ils soient intégrés au sein de la politique hygiène-sécurité-environnement de l'entreprise ».

2.4 Mesures du bien-être en Belgique et en Europe

Bairiot et Herbaux (2017) s'expriment sur certains organismes qui mesurent le bien-être des travailleurs en Belgique et en Europe. En effet, on retrouve de plus en plus **d'articles de presse, de recherches empiriques et d'études menées par des associations syndicales, des entreprises spécialisées en recrutement et/ou en ressources humaines ou encore des universités et instituts de recherche**, qui publient chaque année plusieurs études qui ont pour objectif de mettre en évidence l'évolution du bien-être au travail (ou de la souffrance au travail) dans notre société.

Nous allons découvrir plusieurs organismes qui s'intéressent tout particulièrement au bien-être au travail et dont l'objectif principal est d'améliorer cette notion au sein d'un maximum d'entreprises à travers le monde.

2.4.1 Belgian Safe Work Information Center

En Belgique, nous possédons un centre de connaissance sur le bien-être au travail appelé « **Belgian Safe Work Information Center** » (BeSWIC). Celui-ci s'ajoute au réseau de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Le SWIC est un centre de documentation du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, qui publie de multiples études et exemples de bonnes pratiques, réalise plusieurs campagnes de sensibilisation, ou encore contribue à l'installation de stratégies fédérales en matière de bien-être au travail (Bairiot et Herbaux, 2017).

2.4.2 Bureau Fédéral du Plan

Ajouté à cela, le **Bureau Fédéral du Plan** (BFP) est un organisme d'intérêt public qui a réalisé un travail d'étude sur le sujet. Celui-ci a tenté de construire un indicateur composite afin de mesurer le bien-être des belges (février 2018). Au total six indicateurs ont été définis, dont deux liés au travail et au temps libre, sur lesquels nous allons nous pencher un peu plus en détail (Joskin, 2018).

En effet, le premier indicateur identifié par le BFP est le taux de chômage. D'après cet organisme, celui-ci mesure la part des chômeurs dans la population active et tient compte des chômeurs âgés (selon la définition du BFP).

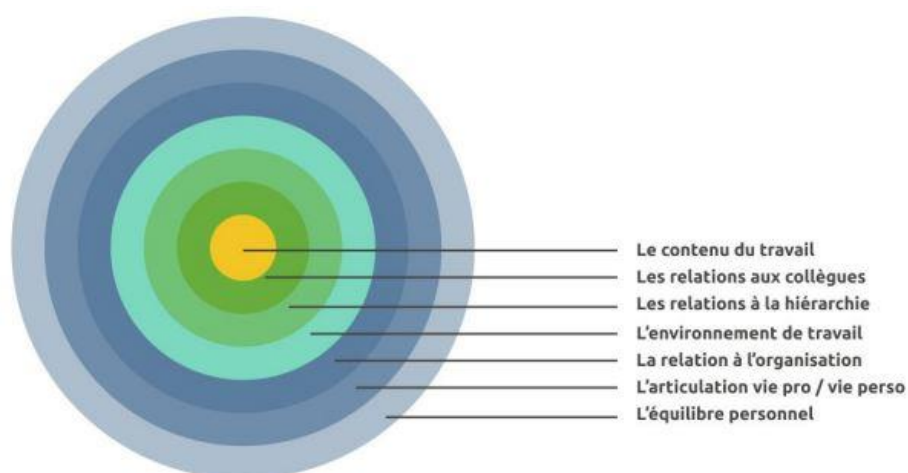
Le second indicateur identifié dans cette étude (Joskin, 2018), représente quant à lui, le nombre de personnes en incapacité de travail de longue durée (plus d'un an) dans le secteur privé et tient donc compte des salariés et des indépendants.

2.4.3 Qualité de Vie au Travail

Enfin, il est intéressant de discuter de la notion de QVT dans cette section. En effet, la QVT signifie « Qualité de Vie au Travail » et voici la définition qu'ont proposée les partenaires sociaux français tels que les représentants des organisations syndicales et patronales dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013 (p.2, cité par Combes et Lemarquand, 2022) :

« Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. ».

Cette notion est née dans la littérature anglo-saxonne (« Quality of Working Life ») à la fin des années 70 et s'est popularisée en France à partir de 2010. Il est important de noter que celle-ci regroupe 7 dimensions distinctes (Combes et Lemarquand, 2022) :



Ce schéma (Combes et Lemarquand, 2022, p.8)⁶ est représenté sous forme concentrique dans le but d'établir une lecture hiérarchisée de ces différents enjeux (Ex. : Le contenu du travail est considéré comme la priorité n°1 en matière de QVT, tandis que l'équilibre personnel est

⁶ Combes B. & Lemarquand C. (2022). « Le guide complet 2022 de la QVT ». Les ateliers durables. p.8. <https://www.ateliersdurables.com/wp-content/uploads/2022/01/Le-guide-complet-2022-de-la-QVT.pdf>

important mais ne se situe pas au cœur de ce défi). Voici une explication brève de chacune de ces dimensions développée par Combes et Lemarquand (2022) :

- 1) **Le contenu du travail** : renvoie à différents points tels que l'autonomie, l'adéquation entre les objectifs et les ressources, la variété des tâches accomplies, ou encore la charge de travail. En résumé, cette dimension renvoie à la liberté et aux moyens qu'ont les collaborateurs à agir, évaluer et faire évoluer leur travail quotidien.
- 2) **Les relations aux collègues** : les relations de travail sont essentielles et représentent un réel apport positif quand un travailleur va mal. Nous pouvons par exemple citer le modèle de Karasek développé par Wim van Wassenhove (2014, cité par Combes et Lemarquand, 2022) sur le stress au travail, qui définit le « soutien social » comme étant l'un des trois facteurs majeurs dont dépend la santé d'un salarié.
- 3) **Les relations à la hiérarchie** : de nombreuses études confirment la responsabilité du management dans le mal-être au travail. On parle ici de tout l'enjeu de notre mémoire, c'est-à-dire, de l'évolution de la culture et de la fonction managériale dans le but de faire des managers, de véritables soutiens et facilitateurs pour leurs collaborateurs, ainsi que des acteurs capables de s'adapter aux transformations actuelles de la société et du travail.
- 4) **L'environnement de travail** : on parle ici du cadre, de l'espace, ou encore des conditions de travail qui peuvent être soit stressantes et inadaptées, soit à l'inverse, stimulantes et conviviales pour les travailleurs d'une organisation.
- 5) **La relation à l'organisation** : fait référence à la manière dont les salariés se positionnent par rapport aux valeurs véhiculées par l'entreprise. Nous pouvons par exemple penser à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui devient de plus en plus un facteur de différenciation sur le marché du travail (Combes et Lemarquand, 2022). Une étude réalisée par l'agence de relations publiques et de marketing « Cone Communications » basée à Boston aux Etats-Unis (2016, p.13) a par exemple démontré que les tranches des 27-35 ans de la génération Y ainsi que des 36-44 ans de la génération X, se sont hissées en tête des employés les plus engagés aux Etats-Unis. En effet, on constate que respectivement, 83 % et 79 % de celles-ci considèrent qu'elles

seraient plus fidèles à une entreprise qui les aide à contribuer aux questions sociales et environnementales, contre 70 % pour l'américain moyen.

- 6) **L'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle** : plusieurs études confirment que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée joue un rôle essentiel sur le bien-être au travail. Il est donc important qu'à travers cette dimension de qualité de vie au travail, plusieurs actions soient menées par les entreprises telles qu'une possibilité d'aménagement du temps de travail, ou une ouverture au télétravail par exemple. Cependant, il est aussi de la responsabilité de chaque travailleur d'agir en identifiant ses priorités, en apprenant à se déconnecter de son travail, etc.
- 7) **L'équilibre personnel** : enfin, il est important qu'une politique de qualité de vie au travail tienne aussi compte de la situation personnelle de chacun. En effet, tous les sujets qui touchent à la santé physique tels que l'alimentation, le sommeil, ou les troubles musculo-squelettiques, ainsi que tous les sujets centrés sur les stéréotypes sur le genre, le handicap, ou encore sur les discriminations liées aux origines ou à l'orientation sexuelle, ne sont pas à prendre à la légère. C'est en proposant des solutions adaptées aux personnes qui ont des problèmes tels que ceux-ci, que cela se révélera bénéfique non seulement pour les personnes concernées, mais aussi pour le fonctionnement général de l'organisation.

Nous avons décidé d'intégrer cette notion de Qualité de Vie au Travail dans ce chapitre car il existe de plus en plus de plateformes digitales (particulièrement en France) qui mettent à disposition des enquêtes QVT personnalisables dans l'objectif de sonder les collaborateurs d'une entreprise sur les différents aspects du bien-être au travail. Ce type de questionnaire permet à l'organisation d'observer facilement l'évolution des ressentis des salariés concernant leur qualité de vie au travail et d'ainsi mettre des actions en place pour améliorer celle-ci.

Voici quelques plateformes qui proposent ce genre de services : Bleexo⁷ ; Octomine⁸ ; idtree⁹ ; Etc.

⁷ <https://www.bleexo.com/>. Consulté le 10 mars 2022

⁸ <https://octomine.com/fr/>. Consulté le 10 mars 2022

⁹ <https://www.id-tree.com/>. Consulté le 10 mars 2022

2.4.4 Plusieurs outils de mesure du bien-être au travail

Pour finir, il existe de nombreux outils de mesure du bien-être au travail qui ont été développés par de multiples cabinets de conseil RH et qui contribuent directement à différents aspects du bien-être au travail. Nous allons découvrir un peu plus en détail ceux qui ont un lien plus profond avec notre question de recherche, soit, ceux qui insistent sur la dimension du management dans le bien-être au travail :

- **European Social Label (ESL)** : Ce label a été développé par une association à but non-lucratif : l'European Social Label Institute. Ce label est décerné ou non aux entreprises en fonction du score qu'elles obtiennent à un questionnaire. Il s'agit d'un questionnaire accessible aux PME puisque ce dernier est relativement court (20 questions) et est peu coûteux. Les questions reprises dans ce questionnaire sont réparties en 7 thèmes : le degré de cohésion du corps social, les relations de travail avec l'encadrement de proximité, la perception des méthodes de management, la perception du comportement de la direction, la perception des relations collectives de travail, la perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise, et enfin, les conditions de travail (La Fabrique Spinoza, novembre 2013).
- **Sociodiag (SD)** : Ce second outil a été développé par la société à responsabilité limitée (SRL) Management et Conjoncture Sociale qui n'est plus active actuellement et qui par conséquent, appartient aujourd'hui à l'entreprise Synergie. On parle ici d'un outil d'analyse du climat social et des risques psychosociaux des organisations qui s'appuie sur les travaux portant sur les 40 irritants sociaux développés par Hubert Landier et Daniel Labbé dans leur ouvrage intitulé : « Le management du risque social » (2004, cité par La Fabrique Spinoza, 2013).

L'outil Sociodag est intéressant car il peut être adapté par l'entreprise qui l'utilise en modifiant le questionnaire et en zoomant sur les thèmes spécifiques qui l'intéresse particulièrement. En effet, celui-ci se fonde sur le choix ou la problématique rencontrée par l'entreprise, c'est-à-dire (La Fabrique Spinoza, 2013) :

- Soit sur un référentiel sur le **climat social** (40 items) : la perception du degré de cohésion du corps social, des relations de travail avec l'encadrement de proximité, de la mise en œuvre des méthodes de management, du comportement

de la direction, des relations collectives de travail, ainsi que de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise.

- Soit sur un référentiel sur les **facteurs socio-organisationnels de stress au travail** (41 items dont la moitié du climat social) : perception de la qualité des conditions de travail, du degré de cohésion du corps social, des relations de travail avec l'encadrement de proximité, de la mise en œuvre des méthodes de management, du rôle des représentants du personnel, et enfin du rôle de la direction et de l'avenir.
- **Baromètre du Climat Social (BCS)** : Le Baromètre du Climat Social est l'outil principal développé par le cabinet de conseil en management de la performance (sociale et environnementale) et en prévention des risques professionnels : mars-lab. Dans le but de formuler la performance sociale d'une entreprise, le BCS prend en compte plusieurs dimensions : la perception de la direction, les relations de travail avec l'encadrement, la cohésion sociale et les relations collectives de travail, la perception des méthodes de management, et enfin, la perception de l'avenir et de l'environnement de l'organisation (La Fabrique Spinoza, 2013).
- **Baromètre Social Opentojob (OTJ)** : Le cabinet Opentojob a développé ce baromètre dédié à la performance sociale des entreprises, qui permet d'analyser et de piloter la performance des politiques managériales et ressources humaines de celles-ci. Cet outil est un moyen d'interaction entre les collaborateurs et la direction de l'entreprise, et prend la forme d'un questionnaire composé de 98 questions. Ces dernières sont explorées à travers 12 dimensions distinctes : le recrutement, l'ambiance de travail, la formation, les relations managériales, la carrière, la rémunération, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, les relations humaines, les conditions de travail, le changement, l'innovation, et pour finir la citoyenneté. Enfin, ces dimensions sont résumées en 4 indicateurs : le bien-être au travail, la performance RH, la satisfaction managériale et le rapport au travail (La Fabrique Spinoza, 2013).
- **Indice du Bien-Être au Travail (IBET)** : Pour terminer, cet outil a été développé par le groupe de protection sociale français Apicil en association avec le cabinet Mozart Consulting, qui quant à lui, est dédié à la valorisation du capital humain. D'après le groupe Apicil (2018), l'IBET est le premier système de mesure du bien-être au travail. Celui-ci permet d'évaluer les risques socio-organisationnels des organisations ou leur

potentiel de survaleur sociale. De plus, il permet aux parties prenantes des organisations du travail telles que la direction ou encore le management, de définir ce qui est observable, mesurable, et d'établir une cartographie statistique et sectorielle de l'engagement, révélateur de performance sociale.

C'est un outil décisionnel basé sur la confiance et la coopération des acteurs clés, c'est pourquoi, le manager joue un rôle essentiel dans la construction de cet indice. Grâce à l'IBET, le manager possède une norme intégrée qui lui est d'une aide précieuse pour mieux encadrer, soutenir, expliquer, orienter, évaluer,... Cette technique lui fournit des ratios et des chiffres qui peuvent être discutés avec les autres parties prenantes de la société. Enfin, celle-ci offre une vision de la réalité socioéconomique de l'organisation et en montre les coûts et les gains potentiels si on l'améliore (Groupe Apicil, 2018).

Vous trouverez en annexe 2 un tableau récapitulatif reprenant l'ensemble des outils de mesure du bien-être au travail, ainsi que leurs caractéristiques (La Fabrique Spinoza, 2013).

2.5 Adopter une politique de bien-être

2.5.1 Sur base de la loi

Selon le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2022), adopter une politique de bien-être au sein de son entreprise est essentiel. En effet, chaque employeur est légalement tenu d'élaborer une politique de bien-être au sein de son organisation et doit pouvoir démontrer que le maximum d'actions est mené dans ce sens. Celle-ci a pour objectif de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, ainsi que de mieux préciser la relation entre l'homme et le travail, dans le but de tenir compte au maximum de l'être humain dans son entièreté. Ainsi, chaque employeur a le devoir de déterminer toutes les mesures de prévention qui doivent être présentes dans son entreprise sur base du domaine d'activité, du nombre de travailleurs de celle-ci, ainsi que de leur profil à risque spécifique. Cette politique doit naturellement tenir compte de plusieurs dispositions légales et réglementaires spécifiques promulguées par l'administration dans le but de définir le cadre dans lequel celle-ci peut être constituée.

2.5.2 Les avantages

Adopter une politique de bien-être au sein de son entreprise est donc essentiel et obligatoire. C'est pourquoi, nous allons tenter d'explicitier tous les avantages que peuvent procurer cette politique pour les salariés, mais aussi pour l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Tout d'abord, d'après un article intitulé « Bien-être au travail : pourquoi les entreprises doivent s'en préoccuper ? », publié par le fournisseur de services Alimento (2022) : adopter une politique de bien-être est capitale en interne. Voici, selon cette organisation, les différents avantages qu'à la fois les employeurs et les employés peuvent tirer d'une telle politique :

- Une **diminution de l'absentéisme et du turnover**¹⁰ au sein des entreprises : étant donné que ces deux éléments peuvent parfois coûter cher aux organisations, il est important de rechercher leur origine et d'essayer au maximum d'améliorer les conditions de travail des travailleurs, puisque grâce à cela, les organisations pourront :
 - améliorer leurs performances ;
 - réduire le stress non-productif ;
 - ainsi qu'instaurer un meilleur cadre de travail pour leur personnel.

¹⁰ Le mot « Turnover » signifie « Roulement » en français, et voici sa définition : « Rotation du personnel dans une entreprise. » (Larousse en ligne). <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/turnover/80298>

- Une **augmentation de l'engagement des travailleurs** : selon cet article, il est nécessaire de favoriser un management proche des collaborateurs car cela peut éviter un désengagement total de leur part. De cette façon, les travailleurs seront plus heureux dans leur travail et l'esprit d'équipe au sein des équipes de travail se verra renforcé.
- Une **émergence de nouvelles sources d'innovation** : puisque lorsque les salariés d'une organisation sont plus heureux, alors ceux-ci deviennent plus épanouis et donc plus créatifs dans leur travail. De cette manière, les managers auront plus de possibilités de détecter de nouvelles approches innovantes au sein de leurs équipes de travail.

Clémence Alix (2021), juriste rédactrice en droit social, ajoute à cela que le bien-être des salariés a un véritable impact sur le climat social dans l'entreprise. En effet, elle définit le climat social d'une entreprise comme étant un indicateur qui permet d'évaluer la santé humaine et sociale des salariés. D'après celle-ci, on parle ici du ressenti qu'ont les travailleurs et les équipes dirigeantes par rapport aux conditions de travail et aux relations entre les salariés.

Voici d'autres impacts positifs qu'un climat social bienveillant peut générer au sein d'une entreprise (Alix, 2021) :

- Une **augmentation de la productivité des salariés** : un climat social bienveillant favorise l'engagement des travailleurs et par la même occasion, les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Une **attractivité plus forte de l'entreprise** : puisque si les collaborateurs sont heureux de travailler dans une organisation, alors ils véhiculeront une image positive de celle-ci. Cette image positive renforcera l'image de marque de l'entreprise et attirera plus de chercheurs d'emplois.
- Une **confiance plus importante des salariés** : car la bienveillance que les dirigeants et les managers mettent en place permet de gagner leur confiance.
- Une **meilleure qualité de vie générale au travail**.
- Une **meilleure qualité du travail fourni par les travailleurs** : ce qui crée donc par la même occasion une meilleure rentabilité de la société.

Enfin, suite à une étude menée auprès de nombreux DRH issus de grandes entreprises, Achte et al. (2010), ont conclu que le fait de s'intéresser au bien-être au travail permet aussi :

- **D'augmenter la performance de l'entreprise.**

- **De faciliter le travail des équipes de travail** : en partant du principe que seul un travailleur « bien dans sa tête et bien dans son travail » peut être performant. Dans ce cas-ci, le lien est fort entre la satisfaction du collaborateur et la satisfaction client (banque, call center, et McDonald's, interviewés par Achte et al., 2010).
- **D'améliorer le style de management.**
- **De créer du sens.**
- Que ce soit en interne avec la fierté des collaborateurs d'appartenir à l'entreprise (Danone, interviewé par Achte et al., 2010), ou en externe avec la notoriété de l'organisation, le bien-être au travail **développe l'image positive** de cette dernière.
- Enfin, le bien-être au travail peut être représenté comme une façon de se positionner dans le but de **répondre à un besoin majeur de notre époque : l'individualité** (Sephora, interviewé par Achte et al., 2010).

2.5.3 Le bien-être et la performance au travail

Comme nous venons de le voir, le bien-être est étroitement lié à la performance au travail. Nous allons voir cela un peu plus en détail en insistant particulièrement sur le rôle du manager dans le lien qui unit ces deux concepts.

Lyubomirsky, King et Diener (2005, cité par Achte et al., 2010) ont démontré dans une de leurs études qu'il existe une relation entre bonheur et succès personnel, tant sur le plan professionnel que personnel. Selon eux, si le bonheur favorise la performance, alors nous pouvons et devons considérer favorablement la recherche du bonheur au travail afin d'améliorer la performance.

En effet, la qualité de vie au travail se présente comme primordiale à sa performance et à son développement durable. Il est essentiel que chaque individu trouve sa place dans l'organisation car c'est là que se trouve sa meilleure source de motivation. De plus, les conditions de travail et les modes de management pratiqués jouent un rôle crucial dans la prévention, de même que le maintien des liens sociaux dans les entreprises (Achte et al., 2010).

Nadistic (2017, cité par Bachelard, 2017) a récemment proposé cinq leviers pour que le bien-être au travail soit source de performance organisationnelle dans une entreprise :

- La mobilisation d'émotions positives, du ressenti subjectif et du bien-être au travail.
- L'engagement au travail car si un collaborateur est totalement pris dans son travail, alors il investira l'ensemble de ses compétences.

- Une même vision afin d'avancer ensemble parce que le sens de l'action est une des facettes du bien-être au travail.
- Les accomplissements, autrement dit, les réussites concrètes des salariés qui leur donnent envie d'aller plus loin.
- Et enfin, les relations sociales au travail qui représentent une ressource positive pour l'action dans le but de développer les liens sociaux. Ce levier est celui qui nous intéresse le plus puisqu'il lie donc le manager et son équipe, comme source de performance organisationnelle.

Morin et al. (1994, cité par Achte et al., 2010) ont quant à eux identifié quatre grands courants de pensée, dont un qui nous intéresse tout particulièrement : L'approche sociale. D'après les auteurs cités précédemment, celle-ci découle des apports de l'école des relations humaines et part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet aussi d'atteindre les objectifs économiques et financiers de l'entreprise. C'est donc sur base de cette approche sociale et à travers cette vision que nous explorons le concept de performance. Selon Achte et al. (2010), un des déterminants de la performance individuelle est le concept de l'Échange Leader-Membre (ELM) qui concerne la relation entre le manager et son collaborateur. En effet, Wayne et al. (2002, cités par Charles-Pauvers et al., 2006) nous apprennent qu'un échange de qualité élevée développe l'implication organisationnelle et améliore la performance au travail.

Enfin, plusieurs DRH et managers provenant de grandes entreprises et interrogés par Achte et al. (2010) ont insisté sur le fait que le bien-être et la performance sont conciliables. D'après eux, c'est nécessaire et même indispensable.

Ceux-ci expliquent que pour offrir du bien-être aux travailleurs, il faut que l'entreprise soit performante et rentable financièrement. Pour cela, elle doit investir dans le bien-être au travail puisque selon Euro Disney (cité par Achte et al., 2010, p.133) : « Le bien-être augmente la productivité d'un salarié de 10 à 15 % ». En effet, des salariés heureux sont plus productifs et comme l'avaient si bien dit les entreprises PepsiCo et Novonordisk à l'époque : « c'est un cercle vertueux » (cités par Achte et al., 2010, p.133). Pour finir, « Une équipe performante est une équipe qui se sent bien » (Mac Donald, cité par Achte et al., 2010, p.133).

Suite à tous ces éléments de réponses, Achte et al. (2010, p.146) concluent que la devise de toute entreprise en recherche de performance et de bien-être devrait être : « Faisons donc confiance aux managers, formons-les et donnons-leur du temps et des moyens pour leurs équipes ». En effet, c'est la confrontation des pratiques managériales, le partage d'expérience,

le développement de la recherche en matière de bien-être et de qualité de vie au travail, articulés avec un développement des formations initiales et continues, qui vont dans le sens de la performance globale des organisations et de l'optimisation de la qualité de service (Bachelard, 2017).

Désormais et ce grâce à toutes ces informations, nous pouvons conclure que si le manager s'investit dans le bien-être de ses subordonnés, alors il est clair que la performance individuelle de chaque salarié mais aussi globale générée par l'entreprise sera meilleure.

2.5.4 Les difficultés

Vous l'avez compris, une politique de bien-être a tout intérêt à être adoptée au sein de toute entreprise ayant un but lucratif. Cependant, il existe malgré tout cela quelques difficultés liées à cette politique de bien-être. En effet, comme nous l'avons précisé dans le point précédent, Achte et al. (2010) ont interrogé de multiples grandes organisations sur le sujet et ont recensé plusieurs difficultés. En voici quelques-unes :

- Premièrement, l'élément le plus cité est représenté par les difficultés économiques éventuelles encourues par les entreprises. En effet, si celles-ci font un jour malheureusement face à une baisse considérable de leurs résultats financiers, voire à une perte, alors les dépenses relatives au bien-être des salariés seront les premières à être supprimées ! Le phénomène s'accroîtra d'autant plus pour les sociétés à faible marge.
- Deuxièmement, d'autres difficultés sont aussi relatives à la capacité managériale. Il est nécessaire de rappeler les fondamentaux du management. Le management opérationnel doit parvenir à s'approprier l'adoption d'une politique de bien-être avec les équipes de travail.
- Ensuite, dans le cas où la démarche n'est pas adaptée à l'entreprise et n'inclut pas tous les partenaires de celle-ci (Instances Représentatives du Personnel, syndicats, dirigeants, managers, collaborateurs et DRH), alors ce sera inévitablement un échec. Les auteurs (2010) ajoutent à cela qu'une succession de dirigeants durant une période de temps assez courte ne favorise pas du tout ce genre de politique. Il faut véritablement viser une politique de long terme qui nécessite une certaine stabilité de la direction.

- Une autre difficulté peut être liée aux ruptures culturelles et technologiques. C'est pourquoi, il est impératif d'anticiper ces éventuels changements.
- La résistance au changement peut naturellement être une autre difficulté car les actionnaires peuvent dans certains cas être désireux d'obtenir une rentabilité de court terme, alors que comme nous venons de le dire, le bien-être relève d'une politique de long terme. Toute la direction générale doit être impliquée et doit être convaincue de l'utilité de cette politique et des avantages qu'elle procure en termes de performance.
- Il est important de se renouveler car même si certaines entreprises mettent en place des dispositifs qui favorisent le bien-être, les collaborateurs peuvent finir par prendre pour acquis certains avantages. Il faut donc toujours essayer d'être créatif.
- Une autre difficulté est de bien créer la frontière entre la sphère privée et professionnelle des employés sur laquelle l'employeur a une influence.
- Pour finir, il existe un risque de générer des frustrations au sein des équipes de travail en ce qui concerne les dispositifs de reconnaissance individuelle. En effet, les autres membres de l'équipe peuvent parfois mal le prendre par manque de transparence.

2.6 Les pratiques managériales qui influencent le bien-être au travail

Comme nous l'avons vu précédemment, la politique de bien-être est essentielle et le manager joue un rôle extrêmement important dans sa mise en place. C'est la raison pour laquelle nous allons à présent nous intéresser au cœur même de ce mémoire : les pratiques managériales qui influencent le bien-être au travail.

Tout d'abord et selon une étude menée par quatre professeurs français provenant de l'Université François-Rabelais de Tours, Nicolas Gillet, Evelyne Fouquereau, Paul Brunault et Philippe Colombat, ainsi que par le chercheur québécois Jacques Forest (2012), le bien-être des salariés est avant toute chose entre les mains des managers. Celle-ci démontre que les pratiques managériales ont une réelle influence sur le bien-être des salariés. En effet, les cinq chercheurs cités précédemment ont, sur base de deux enquêtes menées auprès d'un peu plus de 1000 salariés (468 employés provenant de PME et 650 provenant de Grandes Entreprises françaises) âgés de 18 à 64 ans, conclu que les travailleurs cherchent sans cesse à satisfaire 3 besoins psychologiques essentiels : le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation. En effet, le bien-être d'un salarié est bien plus élevé lorsque :

- Son superviseur lui laisse une **marge d'autonomie** dans son travail ;
- Celui-ci lui donne un **sentiment de compétence**, c'est-à-dire, celui d'être reconnu à juste titre ;
- Il a le **sentiment d'être lié et accepté par ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, ainsi que par l'organisation.**

Les sentiments d'autonomie, de compétence et d'affiliation jouent donc un rôle central dans l'augmentation ou la diminution du bien-être au travail.

Bairiot et Herbaux (2017) ajoutent à cela que certains facteurs personnels peuvent avoir une réelle influence sur le bien-être au travail. En effet, ceux-ci nous proposent quelques statistiques intéressantes sur le sujet :

- Pour 6 travailleurs sur 10 : **L'absence d'influence dans la prise de décision** est déterminante pour le bien-être au travail.
- Dans les faits, 5 travailleurs sur 10 considèrent que **l'implication dans l'organisation** est essentielle.

De plus, Braeckman & al. (2019) se sont fondés sur certaines pratiques de la littérature récente qui diminuent le risque de burnout et ont donc un impact direct sur le bien-être au travail :

- La perception d'un **leadership authentique**, caractérisé par l'honnêteté, la transparence, l'intégrité et la consistance (Laschinger et Fida, 2014, cités par Braeckman & al., 2019).
- La bonne **qualité de l'échange entre le leader et les membres d'une équipe de travail** (Son, Kim & Kim, 2014, cités par Braeckman & al., 2019).

Suite à une étude sur le bien-être au travail, Bairiot et Herbaux (2017) nous font aussi part de plusieurs propositions et recommandations de leur centre d'étude (Centre Jean Gol) dans le but d'améliorer le bien-être des collaborateurs de toute entreprise. En effet, voici ce que ceux-ci proposent :

- **Encourager les évaluations des travailleurs** dans le but que ceux-ci puissent échanger avec leurs supérieurs hiérarchiques sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer ;
- **Favoriser la formation continue des travailleurs** car cela contribue à un sentiment d'utilité de ceux-ci ;

De la même manière que ces différentes recommandations et suite à une demande du premier ministre français en 2009 (François Fillon), plusieurs propositions ont été émises afin d'améliorer la santé psychologique des travailleurs (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010). Nous avons uniquement sélectionné celles en lien avec les managers :

1) **La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers** : en effet, ceux-ci sont les premiers acteurs de santé car ils sont proches des travailleurs. C'est pourquoi, une recommandation a été faite pour rapprocher les managers de leurs subordonnés :

- Affirmation des compétences décisionnelles : **Le manager doit pouvoir affirmer ses compétences décisionnelles** et pas uniquement d'exécution, dans le but d'optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe de travail.

2) Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail :

- Espaces de discussion : **Les espaces de discussion**¹¹ jouent un rôle important puisqu'ils permettent aux travailleurs de s'approprier leurs propres pratiques professionnelles, que ce soit au niveau technique ou éthique. Cela laisse aussi place à la créativité et à la performance collective, et finalement, ces espaces sont utiles pour prévenir les conflits au travail puisque cela permet aux salariés de discuter tranquillement sur les problèmes qu'ils rencontrent.
- Autonomie : De la même manière que nous l'avons précisé dans cette section précédemment (voir Brunault & al., 2012), il est aussi important de **leur laisser de l'autonomie** dans leur travail pour qu'ils soient plus efficaces et innovants. D'autant plus que ceux-ci sont souvent les mieux placés pour déterminer les éventuels dysfonctionnements de l'entreprise, et ainsi proposer des pistes d'amélioration en rapport avec ces derniers.

Le fait que les travailleurs puissent donc s'exprimer et prendre des initiatives naturellement au sein de l'organisation suppose de :

- Généraliser ces espaces de discussion au sein des entreprises ;
- Standardiser leur autonomie dans les organisations, et ce, même pour les métiers les plus procéduraux et répétitifs. En effet, si par exemple les salariés ont la possibilité de répartir eux-mêmes leur plage horaire au sein de leur équipe de travail, l'organisation sera meilleure et le stress lié aux contraintes de transport sera réduit ;
- **Leur laisser la possibilité de s'exprimer auprès de leur supérieur hiérarchique situé au niveau n+2 et/ou auprès d'un responsable de ressources humaines proche**, dans le cas où ils rencontreraient un problème avec leur supérieur hiérarchique immédiat. Cela réduira leur stress généré par la discussion qu'ils auraient dû avoir avec celui-ci.

¹¹ D'après l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), 2022 : « Les espaces de discussion sont des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. ». Disponible via ce lien : <https://www.anact.fr/mots-cles/espaces-de-discussion-sur-le-travail#:~:text=Les%20espaces%20de%20discussion%20sont,coconstruites%20avec%20les%20parties%20prenantes>. Consulté le 15 février 2022.

3) **Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes** : pour finir, il est naturel **d'accompagner les travailleurs en difficulté**. Ce qui nécessite que les organisations :

- **Sensibilisent** un maximum toutes **les parties prenantes de l'entreprise à la santé au travail** ;
- Travaillent avec des services de santé tels que des médecins, des infirmiers, des ergonomes, ou encore des psychologues. Il serait aussi intéressant d'utiliser un questionnaire individuel sur le stress professionnel lors des visites médicales par exemple ;
- Laissent une grande place aux **discussions entre les différents niveaux hiérarchiques** sur les lieux de travail.

Pour finir, Hirigoyen (2008) insiste particulièrement sur le fait de ne pas attendre qu'une catastrophe telle qu'une plainte pour harcèlement moral, une tentative de suicide, voire même un suicide, survienne pour réagir. Il est primordial d'anticiper tout cela ! Cela ne consiste pas à rajouter des procédures supplémentaires au sein de la société, mais bien d'analyser les dysfonctionnements organisationnels qu'il peut y avoir dans l'entreprise et d'améliorer les pratiques managériales pratiquées au sein de celle-ci.

2.7 Sensibiliser les managers à l'amélioration du bien-être au travail

Maintenant que nous avons compris que les managers jouent un rôle primordial dans le bien-être au travail, nous pensons qu'il est essentiel de s'intéresser à la sensibilisation de ceux-ci sur le sujet. En effet, comme le précise Bachelard (2017), le rôle en matière de management de la santé pratiqué par les managers est essentiel alors que ceux-ci ne disposent en général ni de formation en matière de management de la santé, ni de temps suffisant pour intégrer cette dimension, ni de marge de manœuvre en matière de gestion.

De Schampeleire et al. (2019) ont récemment mené une étude sur le lien entre les styles de management et le bien-être au travail et ont d'ailleurs constaté que les formations initiales en management sont essentiellement orientées sur la dimension « activité ». En effet, ce type de formation apprend aux managers à planifier, organiser et contrôler, mais insiste beaucoup moins sur la dimension « personnes » ou relationnelle du management. Cependant, les besoins des travailleurs et souhaits des managers sont clairs : ils veulent ensemble, évoluer vers des styles de management qui sont davantage orientés vers l'accompagnement des personnes et l'animation des équipes.

De plus, Abord de Chatillon et Desmarais (2010) insistent sur le fait que les formations au management n'intègrent pas non plus ou pas assez la dimension de lecture de l'environnement qui entoure l'organisation, la dimension de compréhension des stratégies des équipes de travail et des individus, ainsi que la réflexion sur la gestion des règles (création, modification,...) de l'entreprise. Cependant, la capacité du manager à gérer et à se positionner dans les conflits et ambiguïtés de l'organisation, à prendre du recul, ou encore à comprendre son environnement de travail, est essentielle dans le rôle qu'il joue. Il faut savoir que contrairement à ce que beaucoup de personnes pensent, cette capacité n'est pas innée mais s'apprend (Thévenet, 2004, cité par Abord de Chatillon et Desmarais, 2010).

C'est pourquoi, suite à ces constats, il devient impératif de **repenser les formations au management** afin de mieux préparer les managers à leur rôle dans le but d'améliorer le bien-être au travail. Comme l'indiquent si bien Abord de Chatillon et Desmarais (2010), tout ceci ne peut être qu'un plus pour l'apprentissage des managers dans un premier temps, et pour les travailleurs dans un second temps puisqu'ils se sentiront mieux encadrés. Nous allons donc découvrir plusieurs recommandations énoncées par de multiples auteurs dans l'objectif de sensibiliser les managers à l'amélioration du bien-être au travail :

- Préparer et former les managers au rôle de manager : il est intéressant de former les managers afin qu'ils réalisent correctement leurs rôles et qu'ils se responsabilisent vis-à-vis de leurs équipes de travail. Lachmann, Larose et Penicaud (2010) recommandent donc premièrement aux écoles d'**intégrer obligatoirement la dimension humaine dans le cursus de formation** des futurs managers.

Dans ce sens, De Schampeleire et al. (2019) conseillent de **privilégier une approche pluridisciplinaire des aspects « humains » du travail**, c'est-à-dire, en incluant des perspectives gestionnaires, juridiques (droit social et législations en matière de bien-être au travail), psychologiques, médicales, ainsi que sociologiques dans le but de permettre aux managers de comprendre le management et ses effets sur les personnes dans leur globalité.

- De la même manière, il serait aussi intéressant pour toute entreprise d'**investir beaucoup plus de temps et d'argent dans les formations de leurs managers liées à la gestion d'une équipe de travail et aux comportements managériaux**. De plus, les auteurs conseillent de former automatiquement en responsabilité sociale et humaine, les salariés qui sont promus à un poste de manager pour la première fois (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010). Achte et al. (2010) préconisent par ailleurs d'**inclure le passage par une Institution Représentative du Personnel (IRP)** telle que le conseil d'entreprise ou la délégation syndicale pour chaque salarié promu au poste de manager car cela leur permettrait d'accroître leurs compétences en termes de relations sociales.
- **Le métier de manager doit être reconnu comme tel dans les organisations**. Cela contraint donc ces dernières à intégrer les responsabilités et activités de ce métier, tels que l'animation des équipes et le développement des personnes, dans les descriptions de fonction ou de rôles, et d'ensuite, « équiper » les managers (savoirs, savoir-faire, attitudes) pour qu'ils puissent exercer leur métier pleinement dans un premier temps et puissent être évalués sur leurs capacités à le faire dans un second temps (De Schampeleire et al., 2019).
- **Introduire des espaces d'échanges et de formation centrés sur l'ensemble des règles et devoirs qui régissent l'exercice du métier de manager** (éthique professionnelle) au sein des organisations, mais aussi des associations professionnelles, syndicales et des

institutions de formation. Tout ceci, avec comme avantage principal de toucher le manager dans le contexte de l'organisation et du travail, et non pas pour que celui-ci apprenne à se connaître personnellement en tant que personne (De Schampeleire et al., 2019).

- **Former les managers aux transformations de la société actuelle, du travail et du management**, et les amener à réfléchir sur les effets de ces transformations pour l'exercice du management et le bien-être (De Schampeleire et al., 2019).
- **Introduire ou renforcer les espaces de discussions et de formation** qui permettent d'analyser les effets des pratiques de gestion utilisées par les managers, sur les entreprises, les équipes et les individus (De Schampeleire et al., 2019).
- Enfin, les auteurs recommandent de **confronter les étudiants des formations initiales à la pratique du management** et d'accompagner véritablement cette expérience professionnelle (à l'aide de stages par exemple) dans sa dimension humaine. De Schampeleire et al. (2019) prennent ici pour exemple le fait de discuter d'une situation organisationnelle rencontrée bien particulière, et d'analyser ensuite les pistes d'action possibles à mettre œuvre en tenant compte des différents styles de management et du bien-être de chaque salarié.

Pour finir, selon Hirigoyen (2008), il est très important d'**analyser les souffrances les moins graves vécues par les travailleurs** telles que les critiquent non justifiées ou encore les propos déplacés, au même titre que les souffrances graves telles que le harcèlement moral. En effet, ce type de « petites plaintes » peut être considéré comme anecdotique au sein d'une organisation, mais il est primordial de les analyser pour mieux comprendre d'où proviennent les conséquences plus graves. Une enquête française réalisée à la demande du Ministère du Travail et de l'Emploi qui portait sur 25 000 salariés (2008, cité par Hirigoyen, 2008), a par exemple montré qu'un salarié sur six (17 %) dit subir des comportements jugés comme hostile de la part d'une ou plusieurs personnes sur son lieu de travail. Parmi ceux-ci, les travailleurs dénoncent principalement les « critiques injustes » (8 %) et les « propos désobligeants » que l'on tient sur eux (6 %). D'autant plus que ces types de comportements sont encore plus fréquents lorsque les salariés jugent l'organisation du travail comme étant défectueuse et quand ils ressentent un manque de soutien de la part de leurs collègues ou de leur hiérarchie. C'est pourquoi, il est

impératif que ces situations, qui représentent un risque pour la santé psychique des travailleurs, soient analysées et prises en compte dans un objectif de prévention par les managers.

Vous l'avez donc compris à travers toutes ces propositions et recommandations, la dimension humaine fait partie intégrante du rôle du manager, et ce, au même titre que la dimension « activité » (planifier, organiser, contrôler). Il est donc nécessaire de trouver l'équilibre entre ces deux dimensions afin de se rapprocher d'un axe nommé « collégial – démocratique », caractérisé quant à lui par une exemplarité de la part du manager, qui organise le travail, écoute et participe au développement de ses subordonnés, donne du sens à leur travail et les représente auprès des instances supérieures (De Schampeleire et al., 2019). Pour ce faire, il est essentiel de sensibiliser les managers et de les former au bien-être au travail dans l'objectif qu'ils exercent leurs rôles le mieux possible.

2.8 Moyens d'actions pour les travailleurs

Nous terminerons cette partie théorique en discutant des moyens d'actions, soit les personnes ou les organismes en interne et/ou en externe auxquels les salariés peuvent faire appel si ceux-ci ressentent un mal-être professionnel quelconque. En effet, les membres de la ligne hiérarchique et donc inévitablement les managers, sont les toutes premières personnes à aller trouver en cas de difficultés liées au travail. Ceux-ci ne doivent pas forcément régler tous les conflits et toutes les souffrances liées au travail eux-mêmes, cependant, ils ont le devoir d'être à l'écoute et d'informer les collaborateurs sur les multiples alternatives existantes pour les aider (BeSWIC, 2022). Grâce à celles-ci, le manager réussira peut-être à régler les problèmes vécus par les collaborateurs et de ce fait, aura indirectement contribué à leur bien-être professionnel.

2.8.1 En interne

2.8.1.1 La personne de confiance

D'après le BeSWIC (2022), la personne de confiance est désignée par l'entreprise et occupe cette fonction en plus de sa fonction habituelle. Le rôle de celle-ci est de se tenir disponible au premier plan en cas de souffrances relationnelles vécues par les collaborateurs (conflits, harcèlement moral,...). Elle informe, écoute, conseille et aide les travailleurs à trouver une solution à la situation problématique qu'ils traversent.

A la demande, la personne de confiance a le droit d'organiser une conciliation entre les différentes parties du conflit ou d'intervenir auprès d'un tiers. Cette personne est donc

compétente pour tous les risques psychosociaux au travail, mais uniquement pour la partie informelle.

Il est important de noter que la personne de confiance n'est pas obligatoire au sein d'une entreprise, mais s'il y en a une, alors son nom doit impérativement figurer dans le règlement de travail.

2.8.1.2 Le conseiller en prévention aspects psychosociaux

C'est un expert qui conseille l'employeur (notamment pour les analyses de risque, le choix des mesures de prévention,...) dans le but de prévenir les risques psychosociaux liés au travail. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux est obligatoire dans une organisation et peut soit faire partie du Service Interne de Prévention et de Protection au travail (SIPP), soit du Service Externe de Prévention et de Protection au travail (SEPP).

Son rôle est d'écouter, informer et donner des conseils aux travailleurs dans le besoin afin de trouver une solution à leur problème, et ce, en toute confidentialité car il est tenu par le secret professionnel. Comme la personne de confiance, le conseiller en prévention aspects psychosociaux est compétent pour tous les risques psychosociaux au travail, mais contrairement à celle-ci, il peut intervenir aussi bien dans la phase informelle que dans la phase formelle de la procédure interne (BeSWIC, 2022).

2.8.1.3 Le médecin du travail

Enfin, le médecin du travail a le devoir de surveiller la santé des collaborateurs sur le lieu de travail. En cas de problème de santé au travail, celui-ci peut aider et informer les travailleurs sur les solutions possibles (BeSWIC, 2022).

2.8.2 En externe

2.8.2.1 Le Contrôle du bien-être au travail

Comme nous l'avons présentée dans une des sections précédentes de ce mémoire, il s'agit de l'autorité compétente qui a pour mission de conseiller les employeurs en matière de bien-être et de contrôler l'application de la réglementation sur le bien-être au travail. Le Contrôle du bien-être au travail peut imposer des mesures à l'employeur (BeSWIC, 2022).

2.8.2.2 L'auditorat du travail

Dans le cas où le harcèlement continue ou si l'employeur refuse de prendre des mesures après le traitement de la demande d'intervention psychosociale formelle, alors le salarié dans le besoin a le droit de prendre contact avec le Contrôle du bien-être au travail ou avec l'auditorat du travail de son arrondissement judiciaire (BeSWIC, 2022).

2.8.2.3 Des professionnels spécialisés

Il existe plusieurs spécialistes qui peuvent orienter un travailleur en souffrance et l'aider par rapport aux problèmes vécus au travail (BeSWIC, 2022) :

Service Externe de Prévention et de Protection au travail (SEPP) :

D'après le site officiel de Securex (2022), un Service Externe de Prévention et de Protection au travail (SEPP) est un service qui aide les entreprises à garantir et à améliorer la santé, la sécurité et le bien-être de leurs collaborateurs. En effet, un SEPP a pour mission d'assister les employeurs dans le développement, la mise en place et le suivi d'une politique de bien-être efficace au travail. Celui-ci soutient le Service Interne de Prévention et de Protection au travail (SIPP) de chaque organisation, qui quant à lui, est obligatoire dès la création de l'entreprise et est représenté par un conseiller en prévention interne. Le SEPP identifie et analyse les risques liés à cinq grandes disciplines du bien-être au travail :

- **La sécurité**
- **La santé**
- **L'ergonomie**
- **L'hygiène industrielle**
- **Et le bien-être psychosocial**

Ce service externe est intéressant puisque chaque entreprise peut y faire appel à tout moment pour améliorer ou mettre en place sa politique de bien-être, et de part cette autorité compétente, aider les travailleurs dans le besoin.

La clinique du stress de Bruxelles :

La clinique du stress du CHU Brugmann offre depuis 2001 une expertise reconnue en termes de diagnostic et de prise en charge spécialisée pour tout individu souffrant de stress pathologique ou d'épuisement professionnel tel que le burnout (CHU Brugmann, 2019).

La Licorne :

La licorne est l'Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège. L'axe Clinique du Travail que celle-ci propose a pour mission d'évaluer les risques psychosociaux liés au travail, dans une approche individuelle mais aussi collective. En effet, elle possède une expertise en matière d'informations, de sensibilisations et de formations à destination des entreprises (La licorne, 2022).

L'Institut Européen pour l'intervention et la recherche sur le Burnout :

Cet institut est constitué d'un réseau de coaches et consultants européens, et travaille en étroite collaboration avec un réseau de psychologues spécialisés dans la gestion des situations de crise rencontrées dans le monde des entreprises et des organisations professionnelles telles que les hôpitaux, les administrations,... (BeSWIC, 2022).

Le Centre de prévention du suicide :

Depuis de nombreuses années, le Centre de Prévention du Suicide mène des projets de prévention du suicide à Bruxelles et en Wallonie. Ce centre propose plusieurs services tels qu'une ligne d'écoute 24/7 assurée par des bénévoles et dans l'anonymat, des formations et sensibilisations, ou encore un soutien psychologique de crise (Centre de Prévention du Suicide, 2022).

L'association Infor-Drogues :

Cette association offre des informations, de l'aide et des conseils à tout individu confronté de près ou de loin à la problématique des drogues (BeSWIC, 2022).

2.8.2.4 Ou encore...

Il existe depuis quelques années un service d'aide pour les travailleurs nommé « **je me sens bien au travail** ». Cette initiative est développée par le Service Public Fédéral Sécurité Sociale belge (2022) et a deux objectifs principaux : aider les travailleurs à améliorer leur bien-être au travail et les aider à améliorer la politique de bien-être dans leur organisation. En effet, ce site internet a deux facettes puisque d'un côté il permet aux travailleurs qui ont besoin d'aide de comprendre leur problème et d'en proposer des solutions. Et d'un autre côté, il permet aux salariés qui dirigent une équipe, entre autres les managers, de prendre soin de la santé de leurs collaborateurs.

Nous allons découvrir les services que proposent ce site avec toujours une vision du côté travailleur dans le besoin et une vision du côté manager d'équipe. Il offre tout d'abord aux managers la possibilité de tout simplement prendre rendez-vous avec leurs subordonnés pour par exemple leur consacrer du temps, leur expliquer le rôle des acteurs du bien-être au travail, ou encore pour prendre le temps de discuter de l'utilité et de l'efficacité des procédures de travail. De la même manière, celui-ci laisse la possibilité aux salariés de prendre rendez-vous avec eux-mêmes en se précisant par exemple que s'ils ont trop de travail, alors ils doivent en référer à leur responsable, ou encore que s'ils ont besoin d'aide pour réaliser leurs tâches, alors ils doivent s'adresser à un de leurs collègues.

De plus cette initiative propose aussi cinq grands thèmes principaux liés au bien-être au travail afin que d'un côté les managers puissent s'informer eux-mêmes dans un premier temps sur le sujet, et ensuite puissent en faire part à leur équipe par la suite. Du côté des salariés en général, l'objectif est de les informer sur de multiples sujets liés au bien-être au travail, mais d'aussi les amener à trouver des solutions à leur problème. Voici un bref résumé de ces cinq thèmes (SPF Sécurité Sociale, 2022) :

- **Prévention au travail** : ce premier point offre aux gestionnaires d'équipes des explications approfondies sur les risques psychosociaux au travail, la politique de prévention et les obligations légales, les acteurs du bien-être, ainsi que les bonnes pratiques à adopter pour éviter le mal-être professionnel.
Celui-ci offre aussi aux travailleurs des informations sur ce qu'ils peuvent faire pour leur bien-être mental, physique et social, ainsi que pour renforcer leurs compétences.
- **La reconnaissance** : pour les deux types d'acteurs, ce thème permet de bien différencier la santé mentale, le stress et le burnout.
- **Se reconstruire** : ce point propose aux managers un trajet de réintégration dans le but d'encourager la reprise du travail des travailleurs en incapacité de travail, ainsi que des explications sur les procédures internes à l'entreprise possibles à mettre en place dans le cas où un salarié estime subir un dommage découlant de risques psychosociaux au travail.

De plus, il informe les travailleurs sur les processus d'accompagnement que les professionnels proposent, sur la façon d'agir pour apprendre à gérer le stress et prévenir

le burnout, etc. Ce point évoque aussi les soutiens financiers existants en cas d'incapacité de travail.

- **Prévenir les rechutes** : dans le but d'éviter une rechute, c'est-à-dire, un nouveau problème vécu par le collaborateur, ce thème soumet des recommandations aux managers en ce qui concerne l'amélioration de l'environnement de travail et l'aménagement du temps de travail.

Ce thème permet aussi aux salariés de savoir comment adopter un mode de vie et vivre dans un environnement de travail sain.

- **Reprise au travail** : ce dernier point discute des obligations légales qui concernent les trajets de retour au travail et les contrats de travail, ainsi que de multiples adaptations qui permettront un retour plus précoce du travailleur. De plus, ce point s'exprime aussi sur le trajet de réintégration que nous avons évoqué précédemment.

Du côté des travailleurs, ce point énumère des démarches à suivre dans le cas d'une reprise complète du travail ou d'un retour au chômage, et s'exprime aussi sur les personnes ou organismes à qui il faut s'adresser pour obtenir du soutien et des conseils.

Enfin, ce site évoque toutes les personnes sur le lieu de travail (supérieurs hiérarchiques, conseiller en prévention, Disability Manager,...) et en dehors du lieu de travail (Contrôle du bien-être au travail, prestataires de soins) à qui n'importe quel collaborateur peut s'adresser en cas de problème.

Nous allons à présent passer au chapitre 3 de notre mémoire lié à la construction de notre modèle d'analyse.

CHAPITRE 3 : MODÈLE D'ANALYSE

A travers la construction de notre modèle d'analyse, c'est-à-dire, le lien direct entre notre partie théorique et pratique, nous allons tenter d'appliquer notre analyse provenant de multiples sources scientifiques à notre cas d'étude. En effet, l'objectif du modèle d'analyse qui va suivre est de définir précisément les dimensions du rôle du manager dans le bien-être au travail que nous allons retenir, sur base de la littérature, et que nous utiliserons par la suite pour collecter des données nécessaires à la réalisation de notre démarche empirique.

3.1 Question de recherche

Tout d'abord, il est essentiel de rappeler la question de recherche à laquelle nous allons tenter de répondre : « **Quels sont les rôles joués par un manager dans le bien-être de son équipe de travail ?** ». En effet, depuis le début de la rédaction de ce mémoire, nous nous efforçons de définir un maximum d'éléments théoriques pouvant nous aider à répondre à cette question. C'est pourquoi, nous allons identifier les concepts clés issus de notre approche théorique afin de mettre en place la méthodologie de notre démarche empirique la plus précise possible, qui répondra le mieux à notre problématique.

3.2 Synthèse

Avant toute chose, nous allons redéfinir les deux concepts qui se situent au cœur de notre question de recherche : Le management et le bien-être professionnel. En effet, le premier concept cité précédemment est défini comme suit par Paul Hersey, Kenneth Blanchard et Dewey Johnson (2012, p.7) : « Management is the process of working with and through individuals and groups and other resources (such as equipment, capital, and technology) to accomplish organizational goals ». D'après notre traduction personnelle, cette définition signifie que le management est avant tout le processus qui consiste à travailler avec et par l'intermédiaire d'individus et de groupes de personnes, ainsi que d'autres ressources (telles que l'équipement, le capital et la technologie), et ce, dans l'objectif d'atteindre les objectifs de l'organisation.

C'est à travers notre question de recherche que nous avons lié ce concept avec le concept de bien-être au travail. D'après le site officiel du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2022), le bien-être au travail est fondé sur la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs et est défini comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté », c'est-à-dire (Chapitre II – article 4 – §1) :

- 1) La sécurité au travail ;
- 2) La protection de la santé du travailleur ;
- 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, en ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6°.

Maintenant que nous avons rappelé la signification de ces deux concepts, nous allons synthétiser tous les éléments de la littérature scientifiques qui vont nous permettre de répondre à notre question de recherche.

En effet, le bien-être des salariés est avant toute chose entre les mains des managers. C'est pourquoi, certaines pratiques managériales ont une réelle influence sur le bien-être des travailleurs (Brunault & al., 2012). C'est sur base de celles-ci que nous allons enfin être en mesure de répondre à la question suivante : « Quels sont les rôles joués par un manager dans le bien-être de son équipe de travail ? ». Pour contribuer au bien-être de ses subordonnés, un manager a le devoir de :

- 1) Leur laisser une certaine **marge d'autonomie** dans leur travail (Brunault & al., 2012, Lachmann, Larose & Penicaud, 2010) ;
- 2) Leur donner un **sentiment de compétence**, c'est-à-dire, celui d'être reconnu à juste titre pour le travail qu'ils effectuent quotidiennement (Brunault & al., 2012) ;
- 3) Leur donner le **sentiment d'être lié et accepté (sentiment d'affiliation)** par l'équipe, par leurs supérieurs hiérarchiques (dont le manager lui-même), ainsi que par l'organisation (Brunault & al., 2012) ;
- 4) Leur donner de **l'influence dans la prise de décision**, c'est-à-dire, les impliquer véritablement dans l'organisation (Bairiot et Herbaux, 2017) ;
- 5) Dégager un **leadership authentique**, caractérisé par l'honnêteté, la transparence, l'intégrité et la consistance (Laschinger et Fida, 2014, cités par Braeckman & al., 2019) ;
- 6) Avoir une **bonne qualité d'échange** avec ceux-ci (Son, Kim & Kim, 2014, cité par Braeckman & al., 2019) ;

- 7) **Les évaluer** régulièrement (feedback) dans le but qu'ils puissent discuter, ensemble, des difficultés qu'ils peuvent rencontrer (Bairiot et Herbaux, 2017) ;
- 8) **Favoriser leur formation continue** car cela contribue à un sentiment d'utilité de ceux-ci (Bairiot et Herbaux, 2017) ;
- 9) **Affirmer ses compétences décisionnelles** et pas uniquement d'exécution (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010) ;
- 10) **Mettre en place des espaces de discussion** pour discuter tranquillement des problèmes qu'ils peuvent rencontrer (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010) ;
- 11) **Leur laisser la possibilité de s'exprimer auprès de leur supérieur hiérarchique situé au niveau n+2 et/ou auprès d'un responsable de ressources humaines proche** s'ils le souhaitent dans le cas où ils rencontreraient un problème quelconque avec celui-ci (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010) ;
- 12) **Accompagner ceux qui sont en difficulté** et de ne pas les laisser seuls face à leurs problèmes (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010).

Toutes ces pratiques sont extrêmement importantes dans le processus de bien-être au travail mais ne sont pas les seules puisque comme le précisent Barel, Dumas et Frémeaux (2017) dans leur étude basée sur le modèle de Goleman (2000), il existe plusieurs styles de management que les managers doivent adopter pour contribuer positivement au climat social de leur organisation. D'après Clémence Alix (2021), juriste rédactrice en droit social, le climat social d'une entreprise est en réalité un indicateur qui permet d'évaluer la santé humaine et sociale des salariés. En effet, on parle ici du ressenti qu'ont les travailleurs et les équipes dirigeantes par rapport aux conditions de travail et aux relations entre les salariés. Le climat social a donc un intérêt particulier à être positif au sein d'une équipe de travail puisqu'il contribue au bien-être des travailleurs. En effet, Clémence Alix (2021) insiste sur les multiples impacts positifs qu'un climat social bienveillant peut générer tels que :

- L'engagement et donc la productivité des collaborateurs ;
- Leur attractivité et leur fidélité vis-à-vis de l'entreprise ;
- La confiance qu'ils portent aux dirigeants et aux managers de celle-ci ;
- Leur qualité de vie générale au travail ;
- Ainsi que la qualité du travail qu'ils fournissent visant donc une meilleure rentabilité.

C'est pourquoi, il est nécessaire qu'un manager qui veut créer et développer le bien-être professionnel de son équipe de travail et donc impacter positivement le climat social de celle-

ci, utilise les six composantes du climat social définies par Litwin et Stringer en 1968 (cités par Barel & al., 2017) à bon escient. C'est donc sur base de ces composantes que nous allons compléter la réponse à notre question de recherche. Voici ce qu'il est attendu d'un manager en fonction de chacune des composantes suivantes :

- 13) La clarté : Celui-ci doit être **clair sur ce qu'il attend** de son équipe **et sur la cohérence de ses attentes** avec les objectifs de l'entreprise ;
- 14) Le standard : Il doit **mettre à disposition un environnement de travail adéquat** dans le but de favoriser la performance de son équipe au sein de l'entreprise ;
- 15) La responsabilité : Comme précisé précédemment par plusieurs auteurs (Brunault & al., 2012 ; Lachmann, Larose & Penicaud, 2010), le manager doit **laisser de l'autonomie** à son équipe dans la prise de décisions ;
- 16) La flexibilité : Il doit leur **laisser la possibilité d'innover** ;
- 17) L'incitation : Il doit **reconnaitre** (de la même manière que Brunault & al. l'avaient précisé en 2012 avec le sentiment de compétence) **et récompenser suffisamment** ses subordonnés pour la performance qu'ils réalisent au sein de l'équipe ;
- 18) L'engagement : Enfin, celui-ci doit leur **donner l'envie d'être fier d'appartenir à l'entreprise** pour laquelle ils travaillent **et de collaborer avec celle-ci**.

C'est sur base de tous ces éléments que nous espérons avoir répondu de la manière la plus précise possible à notre question de recherche, et que nous allons définir notre cadre pratique.

3.3 Problématique

Maintenant que nous avons répondu à notre question de recherche grâce à de multiples éléments théoriques, nous allons tenter d'établir un cadre pratique cohérent. En effet, l'objectif de notre démarche empirique visera à atteindre deux objectifs principaux.

Dans un premier temps, l'objectif de notre démarche empirique sera de répondre à notre question de recherche à l'aide des données empiriques que nous allons collecter et analyser, et ce, grâce aux dimensions et catégories fournies par la littérature scientifique que nous avons exploitée précédemment. En effet, nous tenterons de découvrir si les différents rôles cités précédemment contribuent unanimement au bien-être des travailleurs, ou si au contraire ce n'est pas toujours le cas. Notre première problématique reste donc identique à notre question de recherche de départ.

Ensuite, nous tenterons d'aller un peu plus loin en essayant de découvrir, parmi les rôles qui procurent du bien-être aux salariés, ceux qui ont le plus et le moins d'impact sur le bien-être. En effet, notre objectif est d'évaluer le degré d'importance des différents rôles du manager dans le bien-être de ses subordonnés. Cette nouvelle problématique peut donc prendre la forme des deux questions complémentaires suivantes :

- « Quels sont les rôles joués par un manager, qui ont le plus d'impact sur le bien-être de son équipe de travail ? ».
- « Quels sont les rôles joués par un manager, qui ont le moins d'impact sur le bien-être de son équipe de travail ? ».

3.4 Hypothèses

Avant d'inscrire nos hypothèses de recherche, nous allons définir ce concept. En effet, une hypothèse représente en réalité une proposition de réponse à notre question de recherche. Comme le précisent Marquet, Quivy et Van Campenhoudt (2017, p.167), nous devons nous poser la question suivante : « Je pense que c'est dans cette direction-là qu'il faut chercher, que cette piste sera la plus féconde »¹². Ils ajoutent à cela que pour qu'une hypothèse puisse faire l'objet d'une vérification empirique, celle-ci doit répondre à deux conditions dans le but d'être considérée comme falsifiable.

¹² Van Campenhoudt & al., « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris : Dunod, 5ème édition (2017), p.167.

La première condition nécessaire est qu'elle doit revêtir un caractère de généralité, et la seconde condition essentielle est qu'elle doit pouvoir accepter des énoncés contraires qui sont théoriquement susceptibles d'être vérifiés.

Sur base de toutes ces informations, voici les hypothèses générales que nous avons mises en place :

- 1) Les neuf rôles provenant des six composantes du climat social (clarté, standard, responsabilité, flexibilité, incitation et engagement) sont ceux qui génèrent le plus de bien-être aux travailleurs.

Nous avons défini cette première hypothèse car le climat social est un indicateur qui permet d'évaluer la santé humaine et sociale des salariés. C'est la raison pour laquelle, nous pensons que ces neuf rôles ont l'influence la plus forte sur le bien-être au travail. Vous trouverez les neuf rôles qui représentent ensemble les six composantes du climat social à travers les composantes numérotées de 13 à 18 et présentés dans la partie « Synthèse » que nous avons développé précédemment (p.63).

- 2) Le fait que le manager affirme ses compétences décisionnelles (rôle numéro 9 de la partie 3.2 Synthèse) a le degré d'influence le moins élevé sur le bien-être des travailleurs.

Nous avons défini cette seconde hypothèse car ce rôle a un lien direct avec le style de management décrit comme « directif ». En effet, c'est à travers ce style que pratiquement aucune relation n'est développée entre le manager et ses subordonnés, c'est pourquoi, nous pensons que ce rôle aura le moins d'impact positif sur le bien-être des travailleurs.

DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE PRATIQUE

La seconde partie de ce travail a pour objectif principal d'établir un cadre non plus théorique, mais bien pratique. Celle-ci consiste en la réalisation d'un questionnaire mené auprès de plusieurs travailleurs d'une société privée dans le but de répondre de la meilleure manière possible à nos problématiques.

Nous avons décidé de structurer cette partie à l'aide de deux sujets principaux : Premièrement, la méthodologie que nous avons utilisé lors de la réalisation de la démarche empirique, c'est-à-dire, notre type d'étude, notre technique d'enquête, l'échantillon que nous avons sélectionné, ainsi que les points forts et potentielles limites de notre questionnaire.

Et deuxièmement, nous présenterons et discuterons des résultats obtenu de notre questionnaire, et ce, en regard de notre question de recherche et de nos hypothèses. Ces résultats nous permettront ainsi de confronter nos apports théoriques à un cas concret, et de valider ou non nos hypothèses de recherche. De ce fait, nous serons en mesure de proposer des recommandations, de porter un regard critique sur le sujet et d'établir une conclusion générale à notre mémoire.

1.1 Méthodologie de la démarche empirique

1.1.1 Type d'étude

Dans le but de concevoir un instrument capable de produire toutes les informations adéquates et nécessaires afin de tester nos hypothèses de recherche (Van Campenhoudt & al., 2017), ainsi qu'afin de compléter les éléments théoriques vus précédemment ; nous avons décidé de mettre en place une **étude de type quantitative**. En effet, nous pensons qu'il est plus judicieux de rechercher à collecter une quantité plus importante de réponses et d'ainsi repérer certaines tendances, afin de proposer des conclusions concrètes.

Cette étude quantitative nous servira à réaliser des analyses statistiques en vue de tester nos hypothèses.

1.1.2 Technique d'enquête

La technique d'enquête que nous avons décidé de mettre en place pour répondre le mieux possible à ce type d'étude est un **questionnaire**. Dans notre cas, celle-ci consiste à poser, à un ensemble de répondants (un échantillon), une série de questions relatives à leurs opinions et à leur ressenti, en rapport avec notre question de recherche (Van Campenhoudt & al., 2017).

En effet, cette technique d'enquête comprend l'ensemble des questions qui couvrent les indicateurs de tous les concepts impliqués par les hypothèses que nous avons défini au préalable. De plus, chacune des questions correspond à un indicateur et a pour mission de fournir, grâce aux réponses obtenues, l'information nécessaire au test de ces hypothèses (Van Campenhoudt & al., 2017).

Ce questionnaire est en réalité un questionnaire en ligne à choix multiple composé uniquement de questions fermées, que nous avons envoyé via mail à un échantillon précis. Celui-ci est dit d'« administration directe » puisque ce sont les répondants qui l'ont rempli eux-mêmes (Van Campenhoudt & al., 2017). À travers celui-ci, nous nous sommes limités aux questions et possibilités de réponse les plus pertinentes possibles afin de confronter notre théorie à un cas pratique, mais aussi dans le but de définir le ou les rôles essentiels du manager qui dégagent le degré de bien-être le plus/moins élevé de certains salariés du secteur privé, le plus efficacement possible. Cette technique d'enquête nous a permis de poser un ensemble de questions à cet échantillon (développé dans le point suivant) dans le but d'analyser statistiquement l'avis des personnes interrogées de façon plus précise.

Le questionnaire que nous avons mis en place est fondé sur les différentes sources scientifiques (Brunault & al., 2012 ; Lachmann, Larose & Penicaud, 2010 ; Bairiot et Herbauts, 2017 ; Laschinger et Fida, 2014, cité par Braeckman & al., 2019 ; Son, Kim & Kim, 2014, cité par Braeckman & al., 2019 ; Litwin et Stringer, 1968, cités par Barel & al., 2017) que nous avons développées précédemment (voir page 61-63). En effet, nous avons sélectionné tous les rôles des managers qui ont une influence le bien-être au travail, et avons créé sur base de ceux-ci, un questionnaire. Vous trouverez un tableau inspiré de l'œuvre de Van Campenhoudt & al. (2017), reprenant toutes les informations importantes de celui-ci en annexe 3.

Celui-ci est basé sur un concept principal : le bien-être au travail, une dimension de ce concept : la relation au manager, et enfin, est composé de neuf indicateurs distincts :

- La responsabilité ;
- Le soutien ;
- L'intégration ;
- Le leadership ;
- La communication ;
- La formation ;
- La bienveillance ;
- La clarté ;
- Et l'engagement.

Chacun de ces indicateurs est composé d'une ou plusieurs questions, et chacune des questions correspond à un rôle bien précis du manager (voir pages 61-63). En effet, pour passer des multiples pratiques managériales explicitées dans notre modèle d'analyse à ces neuf indicateurs, nous avons tout simplement créé une question par rôle joué par le manager et ensuite nous avons réparti les rôles plus ou moins similaires ensemble. Enfin, nous avons attribué un indicateur, autrement dit, un thème pour chaque groupe. Vous trouverez un tableau reprenant précisément la façon dont nous avons procédé en annexe 4.

L'objectif de ce questionnaire est de déterminer si ces différents rôles joués par un manager (N+1) contribuent tous au bien-être des travailleurs, et si oui, quel degré d'importance ont-ils dans le bien-être au travail.

Pour ce faire, nous avons attribué une échelle de contribution au bien-être professionnel à chaque question (de 0 à 5) :

- ❖ 0 = Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- ❖ 1 = Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- ❖ 2 = Très peu de bien-être.
- ❖ 3 = Peu de bien-être.
- ❖ 4 = Du bien-être général/modéré.
- ❖ 5 = Énormément de bien-être. C'est essentiel.

Les personnes interrogées n'ont donc qu'à sélectionner le niveau de contribution de chaque rôle indiqué, au bien-être professionnel. Vous trouverez la version de notre questionnaire (en version francophone et néerlandophone) distribué en ligne en annexe 5.

L'objectif que nous nous sommes fixés est d'atteindre un taux de réponses de minimum 20 % par rapport à la totalité de la population étudiée (80 répondants sur 400), et ce, en deux semaines, même si nous considérons que le nombre de répondants sera suffisant lorsque nous aurons atteint un taux de réponses d'environ 50 % (voir calcul dans la section suivante : échantillonnage). En effet, c'est uniquement si nous atteignons ces 50 % que nous pourrons considérer nos résultats comme véritablement significatif. Une fois ce taux de réponses de 20 % ou au mieux de 50 % atteint, nous présenterons et interpréterons les résultats obtenus sous formes de graphiques statistiques, ainsi que par écrit.

Il est important de noter que dans le but de garantir la confidentialité des réponses de ce questionnaire en ligne, celui-ci est entièrement anonyme. En effet, le seul et unique objectif de ce questionnaire est de collecter un maximum d'informations qui nous permettront de répondre à nos problématiques. C'est la raison pour laquelle, aucune de ces questions ne porte sur le nom, prénom ou âge précis des personnes interrogées. De plus, la caractéristique de ce questionnaire en ligne (réalisé sur l'application Google Docs) est qu'il assemble et accumule directement chacune des réponses sous forme de statistique par question, c'est pourquoi, nous n'avons aucun moyen de rétablir un questionnaire unique propre à un seul participant.

Chacune des réponses sont donc mélangées les unes avec les autres pour chacune des questions dans le seul et unique but de dégager des tendances.

1.1.3 Échantillonnage

Tout d'abord, nous avons décidé de définir deux termes distincts au cœur de cette section afin d'éviter toute confusion : population et échantillon.

En effet, le terme « population » concerne « la totalité des « unités » constitutives de l'ensemble considéré » et peut donc « désigner aussi bien un ensemble de personnes, d'organisations ou d'objets de quelque nature que ce soit » (Van Campenhoudt & al., 2017, p.209). Tandis que le terme « échantillon », désigne quant à lui un « ensemble représentatif d'une « population mère » possédant les mêmes caractéristiques ... » (dictionnaire Larousse en ligne, 2022), c'est-à-dire, une partie de la population que l'on souhaite étudier.

Pour réaliser notre étude quantitative, nous avons décidé de nous pencher sur une **étude de cas** bien particulière. En effet, l'entreprise avec laquelle nous avons collaboré pour répondre à notre questionnaire se nomme : « **VINCI Facilities** » et est spécialisée dans le domaine industriel (secteur privé). Celle-ci ne regroupe pas moins de 400 collaborateurs et est divisée en sept business units (unités opérationnelles) réparties partout à travers la Belgique, c'est pourquoi notre questionnaire en ligne a été élaboré en version francophone et en version néerlandophone. L'objectif principal de cette étude de cas est avant tout de prendre part à un cas unique et concret.

Comme le précisent Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017, p.210), trois possibilités s'offrent à nous une fois notre champ d'analyse délimité : Soit notre analyse porte sur l'entièreté de la population couverte par notre champ d'analyse, soit nous nous limitons à un échantillon représentatif de la population étudiée, soit nous décidons de n'étudier que certaines composantes bien particulières, non strictement représentatives, de la population. Dans notre cas, la population étudiée représente en réalité la totalité des salariés de l'entreprise VINCI Facilities. C'est pourquoi, dans l'objectif d'obtenir un maximum de réponses et d'être le plus pertinent possible dans notre recherche, nous avons décidé de nous fonder sur la première possibilité énoncée précédemment, soit : étudier la totalité de la population.

Afin d'obtenir des données statistiques pertinentes, ainsi qu'une conclusion claire et efficace, il est nécessaire que notre questionnaire recense un nombre de réponses suffisantes. C'est la raison pour laquelle, nous avons calculé la taille de l'échantillon minimum nécessaire pour que nos résultats soient significatifs.

Voici la formule que nous avons utilisée :

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 \times N}}$$

Dans celle-ci :

- **n** = taille de l'échantillon nécessaire ;
- **z** = niveau de confiance d'après la loi normale centrée réduite ;
- **p** = proportion attendue de réponses de la part de la population étudiée ;
- **e** = marge d'erreur ;
- **N** = taille de la population.

Voici ce que nous avons fixé pour chacun de ces facteurs :

- Un niveau de confiance à 95 %, soit une valeur '**z**' qui est égal à 1,96 ;
- Une proportion attendue de réponses '**p**' fixée par défaut à 0,5 ;
- Une marge d'erreur '**e**' valant 5 % ;
- Et la taille de la population que nous étudions '**N**', c'est-à-dire, 400 collaborateurs.

Sur base de tous ces éléments, le nombre de répondants minimum que nous souhaitons atteindre est le suivant :

$$n = \frac{\frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,05^2}}{1 + \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,05^2 \times 400}}$$

Soit, ***n = 196*** (arrondi à l'unité supérieure).

En résumé, nous considérons que le nombre de réponses récoltées à notre questionnaire devient réellement significatif lorsque le taux de réponses atteint au minimum 50 %, c'est-à-dire, environ 200 réponses. Cependant, rappelons que notre objectif premier est d'atteindre au minimum 20 % de répondants.

1.1.4 Points forts et limites du questionnaire

Maintenant que nous avons présenté en détail notre méthodologie de recherche, il est nécessaire de présenter les points forts de notre questionnaire, mais aussi ses limites.

1.1.4.1 Les avantages principaux

- ❖ L'enquête par questionnaire permet de quantifier plusieurs données et de procéder par conséquent à un grand nombre d'analyses multivariées (Van Campenhoudt & al., 2017).
- ❖ Grâce à cette méthode, l'exigence de représentativité de l'ensemble des répondants est rencontrée (Van Campenhoudt & al., 2017).
- ❖ Le questionnaire distribué en ligne (via l'application Google Docs) est entièrement gratuit.
- ❖ Notre questionnaire récolte des réponses anonymes et confidentielles et donc par définition plus sincères qu'un entretien en face à face par exemple.
- ❖ Ce type d'enquête permet aussi de nous centrer uniquement sur notre thématique de recherche et de ne pas nous égarer.
- ❖ Enfin, le questionnaire ne nous permet pas d'influencer le répondant dans son choix de réponse comme lors d'un entretien en face à face.

1.1.4.2 Les limites

- ❖ La représentativité de l'ensemble des répondants n'est pas toujours facile à atteindre et est toujours limitée par une marge d'erreur (Van Campenhoudt & al., 2017).
- ❖ Même si nous nous sommes efforcés de réaliser un questionnaire clair et concis, rien ne nous assure à 100 % que celui-ci a été compris de la même manière par tous les répondants.
- ❖ Etant donné que ce questionnaire est uniquement destiné à une seule et même entreprise (étude de cas), les réponses obtenues ne sont donc vraies que pour celle-ci et peut-être pas pour une autre entreprise du secteur privé.

- ❖ Nous avons largement atteint les 20 % de répondants minimum recherché à notre questionnaire (34,5 %), cependant, nous n'avons pas atteint le seuil de significativité nécessaire (196 répondants sur 400) pour définir nos résultats comme véritablement significatifs. C'est pourquoi, nous trouvons légitime de nous demander si ces résultats n'auraient pas inversé certaines tendances avec un nombre de réponses plus important.
- ❖ Enfin, de multiples biais cognitifs ont probablement influencé les réponses des répondants. Par exemple, si un salarié se dispute avec son manager le jour où il a répondu au questionnaire, alors il a peut-être répondu à certaines questions que les rôles joués par les managers procurent un degré de bien-être plus élevé que ce que celui-ci aurait indiqué habituellement.

1.2 Présentation et interprétations des résultats

Nous allons à présent interpréter les résultats que nous avons obtenus à notre questionnaire, et ce, dans le but d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses précédemment énoncées. Juste avant de vérifier celles-ci, nous allons tout d'abord évoquer les résultats propres à nos répondants, soit une description brève du répondant « type ».

Sur les 400 collaborateurs présents au sein de la firme VINCI Facilities, 138 travailleurs (tous postes confondus) dont 58 francophones et 80 néerlandophones ont répondu à notre étude. Au total, 108 (78,3 %) d'entre eux sont des hommes, 27 (19,6 %) sont des femmes et 3 (2,1 %) n'ont pas souhaité le préciser. De plus, la plupart des répondants (46, soit 33,3 %) ont entre 45 et 54 ans, occupent un poste d'employé (86, soit 62,3 %) et ont moins de 5 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise (74, soit 53,6 %). Enfin, la majorité des personnes interrogées n'occupent pas un poste de manager (104, soit 75,4 %) et ont une équipe de travail qui comprend entre 5 et 10 travailleurs (57, soit 41,3 %). Vous trouverez des graphiques reprenant l'entièreté de ces résultats en annexe 6.

Pour nous aider à répondre à notre problématique et à vérifier nos hypothèses de recherches, nous avons réalisé un tableau récapitulatif (voir annexe 7) reprenant la répartition du nombre de réponses obtenues par proposition pour chacune des questions. A titre d'exemple, la première question liée à l'autonomie que laisse le manager à son équipe dans le travail qu'elle réalise au quotidien nous indique que sur 138 répondants :

- 1 personne a répondu que cela ne lui procure pas de bien-être, voire du mal-être ;
- 1 personne a répondu que cela ne lui procure ni bien-être, ni mal-être ;
- 1 personne a également répondu que cela lui procure très peu de bien-être ;
- Aucun travailleur ne considère que cela lui procure peu de bien-être ;
- 68 individus estiment que cela leur procure du bien-être en général ;
- Et enfin, 67 personnes ont répondu que ce rôle joué par le manager leur procure énormément de bien-être et que c'est essentiel.

Nous allons maintenant vérifier si nos hypothèses s'avèrent justes ou non. En effet, la première hypothèse que nous avons établie est la suivante : « Les neuf rôles provenant des six composantes du climat social (clarté, standard, responsabilité, flexibilité, incitation et engagement) sont ceux qui génèrent le plus de bien-être aux travailleurs ». Dans le but d'infirmer ou de confirmer cette hypothèse, nous avons tout simplement établi un classement de chacun des rôles présents dans le questionnaire, mais uniquement sur base du nombre de répondants ayant sélectionné le niveau de contribution au bien-être le plus élevé. Nous avons donc réalisé ce classement en ne nous basant que sur la dernière colonne du tableau présent en annexe 7, c'est-à-dire, la colonne liée au niveau de contribution numéro 5 (énormément de bien-être. C'est essentiel). Avant de découvrir ce classement, il est important de noter que pour que cette hypothèse soit validée entièrement, il faut que les neuf premiers rôles qui possèdent le niveau de contribution au bien-être le plus élevé soient ceux correspondant aux questions 2 (Responsabilité), 3 (Flexibilité), 4 et 5 (Incitation), 15 (Standard), 16 et 17 (Clarté), ainsi que 18 et 19 (Engagement).

Vous trouverez en annexe 8 le tableau que nous avons réalisé pour vérifier cette première hypothèse. A travers celui-ci, vous pouvez voir que plusieurs rôles joués par les managers sont surlignés en **vert** et d'autres le sont en **rouge**. Qu'ils soient surlignés en rouge ou en vert, ces rôles représentent en réalité les neuf rôles qui composent les six composantes du climat social. La différence entre ces deux codes couleurs réside dans la validation de notre hypothèse puisque les quatre rôles en vert sont bien repris dans les neuf rôles qui procurent le degré de bien-être le plus élevé et qui sont considérés comme essentiel pour les collaborateurs de l'entreprise que nous avons étudié. Tandis que les cinq rôles surlignés en rouge sont, quant à eux, considérés comme très importants pour les travailleurs mais ne sont pas plus importants que certains rôles non repris dans les composantes du climat social.

En résumé et pour répondre clairement à cette première hypothèse, nous concluons que parmi les six composantes du climat social définies par Litwin et Stringer en 1968 (cités par Barel & al., 2017) et d'après les collaborateurs de l'entreprise VINCI Facilities, seules les composantes : Standard, Flexibilité et Incitation, sont celles qui génèrent le plus de bien-être aux travailleurs. Ces trois composantes sont reprises à travers quatre rôles joués par le manager :

- **Incitation** : le fait que ce dernier reconnaisse à juste titre et récompense suffisamment son équipe pour leur travail ;
- **Standard** : le fait qu'il mette à disposition un environnement de travail agréable et adéquat pour travailler correctement ;
- **Flexibilité** : le fait que celui-ci laisse à son équipe la possibilité d'innover et d'être créatif dans leur travail.

Tout ceci ne confirme donc pas à 100 % notre première hypothèse de recherche mais uniquement en partie.

Nous allons à présent passer à la seconde hypothèse que nous avons définie qui pour rappel est la suivante : « Le fait que le manager affirme ses compétences décisionnelles (rôle numéro 9 de la partie 3.2 Synthèse) a le degré d'influence le moins élevé sur le bien-être des travailleurs ». Pour vérifier cette hypothèse, il est nécessaire que nous nous basions uniquement sur les niveaux de contributions au bien-être les moins importants que nous avons fixé dans notre questionnaire. C'est pourquoi, nous avons décidé de ne prendre en compte que les niveaux 2 et 3, c'est-à-dire, ceux qui s'intitulent : « Très peu de bien-être » et « Peu de bien-être ». Pour vérifier cette seconde hypothèse avec précision, nous avons additionné le nombre de réponses obtenues à ces deux niveaux de contribution au bien-être pour chacun des rôles joués par le manager. Le nombre total de réponses le plus élevé sera donc le rôle qui aura le degré d'influence le moins élevé sur le bien-être des travailleurs.

Vous trouverez en annexe 9 un tableau reprenant le classement de chaque rôle joué par le manager et trié de la manière que nous venons d'exprimer. En effet, celui-ci nous indique que plus un rôle se situe haut dans le tableau, plus son degré d'influence sur le bien-être au travail est faible. À la première position (surligné en vert), nous retrouvons le rôle du manager suivant : « Le fait que le manager (N+1) affirme ses compétences décisionnelles au sein de son équipe ». En effet, d'après 19 salariés de la firme VINCI Facilities, ce rôle impacte peu voire très peu le bien-être des travailleurs.

Tout ceci confirme et valide donc notre seconde hypothèse de recherche !

Au-delà de ces deux hypothèses, il est important de discuter de notre problématique de départ qui pour rappel s'intitule : « Quels sont les rôles joués par un manager dans le bien-être de son équipe de travail ? ». En effet, les résultats que nous avons obtenus à notre questionnaire nous prouvent bien que toutes les pratiques managériales présentées dans celui-ci (sur base de l'apport théorique) ont un impact positif sur le bien-être au travail, et ce, avec un degré d'importance différent pour chacune d'entre elles. Pour démontrer ceci et tenter d'aller plus loin que la littérature présentée dans notre partie théorique, qui quant à elle, tend à mettre les facteurs de bien-être au même niveau ; nous nous sommes plus amplement penché sur les niveaux de contribution au bien-être 4 (bien-être général/modéré) et 5 (énormément de bien-être/essentiel). En effet, nous considérons que ces deux niveaux sont ceux qui impactent véritablement positivement le bien-être des travailleurs, c'est pourquoi, nous avons tout simplement calculé la proportion de répondants qui considèrent que les pratiques managériales présentées dans le questionnaire leur procurent soit du bien-être général/modéré, soit énormément de bien-être et que c'est essentiel pour eux. L'objectif de cette démarche est comme nous l'avons dit précédemment, de prouver que ces rôles joués par les managers sont tous très importants dans le bien-être au travail, mais ont aussi un niveau d'importance différent pour les salariés. C'est la raison pour laquelle nous avons réalisé un tableau reprenant le nombre de réponses enregistrées (en %) pour les niveaux de contribution au bien-être 4 et 5. Les résultats obtenus sont clairs : ces deux niveaux représentent ensemble au minimum 84 % des réponses et au maximum 98,6 %, et ce, pour chacune des pratiques managériales présentes dans le questionnaire (voir annexe 10).

Même s'il est vrai que nous avons observé que certains travailleurs estiment que plusieurs pratiques managériales ne leur procurent soit pas du tout de bien-être, voire même du mal-être (niveau de contribution au bien-être 0), soit ni bien-être, ni mal-être (niveau de contribution au bien-être 0), cette proportion est extrêmement infime. En effet, nous n'avons répertorié qu'entre 0 et 3 réponses maximum pour ces deux niveaux de contribution au bien-être, soit maximum 2,2 % pour toutes les pratiques managériales citées dans notre questionnaire. Nous considérons donc que malgré cette petite proportion, les résultats présentés précédemment (paragraphe précédent) sont largement suffisants pour confirmer les études des auteurs étudiés dans la partie

théorique¹³ : **Chacune de ces pratiques managériales ont une réelle influence sur le bien-être des travailleurs.**

Enfin, le tableau que nous avons réalisé nous permet aussi d'établir un ordre de priorité de chacune des pratiques managériales dans le but que les managers puissent, s'ils le souhaitent, revoir leur manière de diriger leur équipe de travail. Voici à titre d'exemple, les trois pratiques managériales qui selon notre étude de cas, procurent le plus de bien-être au travail :

- 1) Le fait que le manager dégage un leadership authentique caractérisé par l'honnêteté, la transparence et l'intégrité ;
- 2) Le fait que celui-ci reconnaisse le travail réalisé par son équipe à juste titre ;
- 3) Et le fait qu'il/elle laisse de l'autonomie dans le travail que son équipe doit réaliser au quotidien.

Vous trouverez la suite de ce classement en annexe 10.

1.3 Recommandations et recul critique

Maintenant que nous avons exposé les résultats obtenus à notre étude de cas, nous allons achever cette partie pratique en nous penchant sur les implications managériales et plus particulièrement sur les recommandations que nous souhaitons faire d'une part aux entreprises et d'autres part aux responsables hiérarchiques tels que les managers.

Nous souhaitons tout d'abord recommander aux entreprises de sérieusement s'intéresser au lien qui existe entre d'un côté le manager, et de l'autre les collaborateurs qui sont à la charge de celui-ci. En effet, comme nous l'avions précisé lors de notre partie théorique, l'instauration d'une politique de bien-être au sein d'une organisation est essentielle puisqu'elle développe la performance, la créativité, ou encore la confiance que les salariés portent à l'entreprise. C'est pourquoi, nous leur recommandons de mettre en place des formations destinées aux managers dédiées au bien-être au travail afin que ces derniers soient en mesure de comprendre parfaitement cette notion, ainsi que tous les bienfaits d'une telle politique et de ce fait, endosser leur rôle de gestionnaire d'équipe de la meilleure manière possible. De plus, nous conseillons aux organisations de collaborer avec des cabinets de conseil RH dans le but de mesurer le bien-être de leurs salariés et d'ainsi découvrir ce qui pose éventuellement problème pour ensuite

¹³ Brunault & al., 2012 ; Lachmann, Larose & Penicaud, 2010 ; Bairiot et Herbaux, 2017 ; Laschinger et Fida, 2014, cité par Braeckman & al., 2019 ; Son, Kim & Kim, 2014, cité par Braeckman & al., 2019 ; Litwin et Stringer, 1968, cités par Barel & al., 2017.

proposer des solutions à ceux-ci. Enfin, nous leur recommandons de mettre à disposition un environnement agréable, adéquat (bon matériel,...) et suffisamment sécurisé pour leurs collaborateurs car cela contribuera à leur bien-être et aidera aussi les managers à réaliser leur travail correctement.

Nous souhaitons ensuite conseiller aux managers de toute entreprise (ayant un but lucratif) et plus particulièrement à ceux de la firme VINCI Facilities de prendre en compte les résultats de notre étude de cas car chaque pratique managériale citée dans celle-ci joue un rôle essentiel dans le bien-être des équipes de travail. Tout ceci en étant conscient que certaines pratiques ont plus d'importance aux yeux des salariés que d'autres. Nous recommandons aussi aux managers de ne surtout pas hésiter à discuter régulièrement avec leur équipe afin de voir si tout va bien et d'établir un climat de confiance avec celle-ci. De la même manière, nous pensons qu'il serait intéressant que chaque manager mette en place des sondages anonymes une ou plusieurs fois par an sur différentes facettes influençant le bien-être au travail tel que la façon dont le manager gère son équipe, la cohésion d'équipe, etc. Ces sondages permettraient ainsi aux managers de connaître le ressenti de leur équipe et d'agir en conséquence.

Pour finir, nous allons prendre un léger recul critique sur ce mémoire en nous demandant si le « parfait manager », soit celui qui est capable d'endosser chaque rôle énoncé dans notre synthèse, et ce, indépendamment du contexte dans lequel il se trouve, existe réellement, et si cette vision du rôle du manager dans le bien-être n'est finalement pas idéalisée. Selon nous, le manager a naturellement le devoir de faire son maximum pour gérer au mieux son équipe et la rendre la plus épanouie possible dans une optique de performance. Cependant, nous pensons qu'un manager capable de réagir à toutes les situations et à tous les problèmes sans exception n'existe pas tout simplement parce que personne n'est parfait et n'est en mesure de répondre aux exigences de chaque travailleur sans en délaisser d'autres à un moment ou à un autre. En effet, l'erreur est humaine et il est d'après nous impossible de satisfaire la totalité des salariés d'une organisation à 100 %. Chaque salarié doit être conscient que le métier de manager est extrêmement complexe et qu'il requiert de s'adapter constamment à des situations différentes. Nous ne sommes pas des machines mais bien des êtres humains qui tentent d'agir de la meilleure manière possible. Nous pensons donc que le plus important est que le manager agisse avec réflexion et dans une approche d'amélioration continue dans l'optique de toujours faire mieux, et ce, dans une démarche de bienveillance envers ses subordonnés.

CONCLUSION

Il est à présent temps d'établir une conclusion générale à ce travail de fin d'études. Rappelons-le, ce dernier avait pour mission de répondre à la question de recherche suivante : « **Quels sont les rôles joués par un manager dans le bien-être de son équipe de travail ?** ».

Au terme de notre recherche tant théorique que pratique, il apparaît un intérêt particulier à véhiculer une politique de bien-être au sein d'une entreprise, et ce, pour diverses raisons telles que le gain de performance, de créativité, ou encore de confiance que les salariés portent à l'entreprise. Le manager est un des acteurs le plus important dans la création de ce bien-être et d'après les résultats de notre étude, 19 pratiques managériales jouées par celui-ci ont un rôle essentiel dans le bien-être des travailleurs. Toutes ont une importance majeure dans la quête de l'épanouissement professionnel de ceux-ci, cependant, nous observons malgré tout que certains rôles joués par les managers ont un degré d'importance plus élevé sur le bien-être des salariés que d'autres. Nous pensons par exemple au fait de dégager un leadership authentique, de reconnaître à juste titre le travail réalisé par les équipes, ou encore au fait de laisser de l'autonomie dans le travail que ceux-ci réalisent au quotidien.

En ce qui concerne nos deux hypothèses de recherche, nous ne validons tout d'abord qu'en partie la première que nous avons formulé. En effet, les résultats de notre démarche empirique nous indique que seulement trois composantes du climat social (Standard, Flexibilité et Incitation) sur six définies par Litwin et Stringer en 1968 (cités par Barel & al., 2017), soit quatre pratiques managériales sur neuf, génèrent un niveau de bien-être plus élevé aux travailleurs. De plus, nous validons entièrement notre seconde hypothèse et pouvons donc affirmer que parmi les 19 pratiques managériales définies, le fait qu'un manager affirme ses compétences décisionnelles au sein de son équipe a le degré d'influence le moins élevé sur le bien-être de celle-ci.

Enfin, nous pensons qu'il serait judicieux d'étendre nos recherches en questionnant plus de travailleurs provenant de divers secteurs d'activités sur le sujet puisque notre démarche empirique ne s'est limitée qu'en l'étude d'une seule entreprise du secteur industriel. De plus, nous croyons qu'il serait pertinent d'aller plus loin en réalisant une étude sur les formations que doivent absolument suivre les managers pour pouvoir exercer au mieux leur fonction et ne pas être livrés à eux-mêmes.

BIBLIOGRAPHIE

Abaidi J., 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*, p.145-172.

Abord de Chatillon E., Desmarais C., 2010, « Le rôle de traduction du manager », *Revue française de gestion*, Num. 205, p.71-88.

Achte I., Delaflore J-L., Fabre C., Magny F., Songeur C., 2010, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », *Mémoire MBA RH*, p.1-194.

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) (2022), « Espaces de discussion sur le travail », *Anact.fr*, disponible sur <https://www.anact.fr/mots-cles/espaces-de-discussion-sur-le-travail#:~:text=Les%20espaces%20de%20discussion%20sont,coconstruites%20avec%20les%20parties%20prenantes>, consulté le 15 février 2022.

Akoun A. (dir.) et Ansart P., 1999, « Dictionnaire de sociologie », Paris, Le Robert et le Seuil.

Alimento (2022), « Bien-être au travail : pourquoi les entreprises doivent s'en préoccuper ? », *Alimento.be*, disponible sur <https://www.alimento.be/fr/entreprises-alimentaires/bien-etre-au-travail-pourquoi-les-entreprises-doivent-s-en-preoccuper-#:~:text=Alimento-.Bien%2D%C3%AAtre%20au%20travail%20%3A%20pourquoi%20les,entreprises%20doivent%20s'en%20pr%C3%A9occuper%20%3F&text=Diverses%20%C3%A9tudes%20prouvent%20qu'en,sont%20performants%20dans%20leur%20job>, consulté le 21 mars 2022.

Alix C. (2021), « Comment veiller à un bon climat social dans votre entreprise ? », *PayFit.com*, disponible sur <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/climat-social-entreprise/#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20du%20climat%20social,aux%20relations%20entre%20les%20salari%C3%A9s>, consulté le 10 mars 2022.

Andrews K.R., 1971, “The Concept of Corporate Strategy”, Irwin.

Ansoff H.I., 1965, “Corporate Strategy”, McGraw-Hill.

Anthony R.N., 1965, “Planning and Control System : A Framework for Analysis”, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Argyris C., 1957, « Personality and Organization », Harper & Row.
- Ashford S.J., Dutton J.E., Hayes E., O'Neill R.M. & Wierba E.E., 1997, « Reading the wind : how middle managers assess the context for selling issues to top managers », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 5, p.407-423.
- Athos A.G. & Pascale R.T., 1981, « The Art of Japanese Management », Warner Books.
- Bachelard O., 2017, « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives », *Regards*, 1, N°51, p.169-179.
- Bairiot J-F. et Herbaux V., Janvier 2017, « Le bien-être au travail », Centre Jean Gol, p.1-9.
- Barel Y., Dumas M. et Frémeaux S., 2017, « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, Num. 105, p.19-37.
- Barnard C.I., 1938, "The Functions of the Executive", Harvard University Press.
- Bartlett C.A. & Ghoshal S., 1977, « The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management », Harper Business.
- Beaudin G., Morin E. et Savoie A., 1994, « L'Efficacité de l'Organisation - Théories, Représentation et Mesures », Gaëtan Morin Editeur.
- Bird F., Raufflet E. & Smucker J., 2004, « International Businesses and the Dilemmas of Development », Palgrave Macmillan.
- Blake R.R. & Mouton J.S., 1964, "The Managerial Grid", Gulf Publ.
- Blanchard K. & Johnson S., 1983, « The One Minute Manager », Berkley Publ. Group.
- Blanchard K., Hersey P. & Johnson D., 2012, "Management of Organizational Behavior", Utilizing Human Resources, 10th Edition, Prentice Hall, p. 7.
- Blumer H., 1969, « Symbolic Interactionism : Perspective and Method », Prentice-Hall.
- Bommer W.H., Shore L.M., Tetrick L.E. & Wayne S.J., 2002, « The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p.590-598.
- Boston Consulting Group, 1968, « Perspectives on Experience », Boston Consulting Group.

Bower J.L., 1970, « Managing the Resource Allocation Process : A Study of Planning and Investment », Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Boyatzis R.E., Goleman D. & McKee A., 2001, « Primal leadership : The hidden driver of great performance », *Harvard Business Review*, 79 (11), p.42-53.

Braeckman L., Firket P., Hansez I. et Rusu D., Février 2019, « Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic », SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, p.1-28.

Brunault P., Colombat, P., Gillet N., Fouquereau E. & Forest J., 2012, « The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being », *Journal of Business and Psychology*, 27(4), p.437-450.

Burns T. & Stalker G.M., 1961, "The Management of Innovation", Tavistock.

Cary L., Kalimo R. & Mostafa A., 1987, « Psychosocial factors at work and their relation to health », World Health Organization Geneva, p.1-251.

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail (BeSWIC) (2021), « La loi sur le bien-être au travail fête ses 25 ans ! », *Beswic.be*, disponible sur <https://www.beswic.be/fr/politique-du-bien-etre/la-loi-sur-le-bien-etre-au-travail-fete-ses-25-ans#:~:text=Un%20code%20du%20bien%2D%C3%AAtre,au%20bien%2D%C3%AAtre%20des%20travailleurs>, consulté le 31 mai 2022.

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail (BeSWIC) (2022), « Moyens d'action pour les travailleurs », *Beswic.be*, disponible sur <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/moyens-daction-pour-les-travailleurs>, consulté le 15 juin 2022.

Centre de Prévention du Suicide (2016), « Notre mission », *Preventionsuicide.be*, disponible sur <https://www.preventionsuicide.be/fr/je-veux-vous-conna%C3%AAtre/notre-mission.html>, consulté le 15 juin 2022.

Champy J. & Hammer M., 1993, « Reengineering the Corporation : A Manifest for Business Revolution », Harper Collins.

Charles-Pauvers B., Comeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P., 2006, « Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche », HAL open science, p.1-56.

Charron J-L. et Sépari S., 2012, « Management DCG 7 en 20 fiches », 2e édition, Dunod, p.1-155.

CHU Brugmann (2019), « Clinique du stress », *Chu-brugmann.be*, disponible sur <https://www.chu-brugmann.be/fr/med/psy/stress.asp>, consulté le 15 juin 2022.

Combes B. et Lemarquand C., 2022, « Le guide complet 2022 de la QVT », Les ateliers durables, p.1-21. Disponible sur <https://www.ateliersdurables.com/wp-content/uploads/2022/01/Le-guide-complet-2022-de-la-QVT.pdf>.

Cone Communication, 2016, « Employee engagement study », p.1-15. Disponible sur <https://conecomm.com/wp-content/uploads/2022/03/2016ConeCommunicationsEmployeeEngagementStudyReport.pdf>.

Covey S.R., 1989, “The Seven Habits of Highly Effective People”, Simon & Schuster.

Cyert R.M. & March J.G., 1963, “A Behavioral Theory of the Firm”, Prentice-Hall.

De Schampeleire J., Hallet C., Taskin L., Terlinden, L. et Van Roelen C., 2019, « Styles de management et bien-être au travail » - « management stijlen en welzijn op het werk », Bruxelles : SPF Emploi – DIRACT, UCLouvain, VUB, p.1-134.

Deal T.E. & Kennedy A.A., 1982, « Corporate Cultures », AddisonWesley.

Deming W.E., 1982, “Out of the Crisis”, MIT Center for Advanced Engineering Study.

Déry R., 2007, « Le management » De la tradition à l'hypermodernité », *Revue de Gestion*, Vol. 32, p.76-87.

Desjacques Y. et Rodet P., 2017, « Le management bienveillant : La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain », Eyrolles, p.1-178.

Dickson W.J. & Roethlisberger F.J., 1939, “Management and the Worker”, Harvard University Press.

Dictionnaire Larousse en ligne, 2022, « Échantillon », *Larousse.fr*, disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9chantillon/27393>, consulté le 15 avril 2022.

Dictionnaire Larousse en ligne, 2022, « Turnover », *Larousse.fr*, disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/turnover/80298>, consulté le 15 avril 2022.

Diener E., King L. & Lyubomirsky S., 2005, «The Benefits of Frequent Positive Affect : Does Happiness Lead to Success ? », *Psychological Bulletin*, 131(6), p.803-855.

Drucker P., 1954, «The Practice of Management», Harper & Row.

Ducharme J. (dir.) et Jacob R., 1995, « Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques », Guérin Éditeur.

Emmerson H., 1911, « Efficiency as a Basis for Operation and Wages », Engineering Magazine Co.

Enquête « SUMER », Mai 2008, « Premières informations et premières synthèses », Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et le Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), n° 22.2, p.1-8. Disponible sur <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2008.05-22.2.pdf>.

Fayol H., 1916, « Administration générale et industrielle », *Bulletin de la Société de l'industrie minérale*.

Fida, R. & Laschinger, H., 2014, « A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, p.739-753.

Follet M.P., 1924, « Creative Experience », Green and Co.

Gantt H.L., 1916, « Industrial Leadership », Yale University Press.

Glaisner J., et Masclef O., 2018, « Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher », *@GRH*, 27, p.13-35.

Goffman E., 1959, «Presentation of Self in Everyday Life», Doubleday Anchor Books, Garden City, N. Y.

Goffman E., 1974, « Interaction ritual », Ed. française : « Les rites d'interaction », Paris, Minuit.

Goleman D., 1996, «Emotional intelligence», Londres, Bloomsbury.

Goleman D., 2000, « Leadership that gets results », *Harvard Business Review*, 78 (2), p. 78-93.

Golik M., 2005, « Le perception du climat organisationnel. Une analyse des facteurs de contingence », Thèse de doctorat de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, dir. Pr. José Allouche.

Granger L. (2016), « Identifiez les compétences à développer avec les "10 rôles du cadre" selon Mintzberg », *Manager-go.com*, disponible sur <https://www.manager-go.com/management/roles-du-manager.htm>, consulté le 21 septembre 2021.

Groupe APICIL, Édition 2018, « Indice de Bien-Être au Travail© (IBET). Regards d'experts 2018 », p.1-23. Disponible sur https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2018/07/IBET-2018_REGARDS-EXPERTS.pdf.

Hamel G. & Prahalad C.K., 1994, "Competing for the Future", Harvard Business School Press.

Hammer M., 1996, "Beyond Reengineering : How the Process-centered Organization is Changing our Work and our Life", Harper Collins.

Herzberg F., 1960, "Work and the Nature of Man", World Publ.

Hirigoyen M-F., 2008, « La souffrance au travail et les pathologies émergentes », *Revue de l'information psychiatrique*, Vol. 84, Num. 9, p.821-826.

Hofer C.W. & Schendel D., 1978, "Strategy Formulation : Analytical Concepts", West.

Hofstede G.H., 1980, « Culture's Consequence : International Differences in Work-related Values », Sage.

House R., Lirtzman I. & Rizzo J., 1970, « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quaterly*, 15, p.150-163.

Ifop (2007), « Le bien être psychologique des salariés au travail – Présentation du 11 octobre 2007 », *Ifop.com*, disponible sur <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/santetravail.pdf>, consulté le 31 mai 2022.

Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI) (s. d.), « Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ? Quel coût pour l'assurance indemnités ? », *Inami.fgov.be*, disponible sur <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx>, consulté le 27 février 2022.

Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège - La Licorne (2022), « Prévention et santé », *Licorne.isosl.be*, disponible sur <https://licorne.isosl.be/entreprise/catalogue.aspx>, consulté le 15 juin 2022.

Jackson S.E. & Schuler R.S., 1985, « A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, p.16-78.

Jacquinet P., 2013, « La bienveillance, un remède antifraude ? », *Revue Française de Gestion*, n°231, p.103-116.

James L.R. & Jones A.P., 1974, « Organizational climate : a review of theory and research », *Psychological Bulletin*, 81 (12), p.1096-1112.

Joskin A., 2018, « Mesurer le bien-être en Belgique. Construction d'un indicateur composite pour mesurer le bien-être actuel des Belges », Bureau fédéral du Plan, Analyses et prévisions économiques, p.1-33. Disponible sur https://www.plan.be/uploaded/documents/201802191501450.WP_1802_11653_F.pdf.

Juran J., 1988, "Planning for Quality", The Free Press.

Kahn R. L. & Katz D., 1966, « The Social Psychology of Organizations », John Wiley & Sons, New York.

Kanter R.M., 1983, « The Change Master », Simon & Schuster.

Katz D. & Kahn R.L., 1966, "The Social Psychology of Organization", Wiley.

Kim D-Y., Kim M. & Son S., 2014, « How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave : the role of leader-member exchange and cognition-based trust in leaders », *Asian Journal of Social Psychology*, 17, p.12-24.

Koontz H. & O'Donnell C., 1955, "Essentials of Management", McGraw-Hill.

Kotter J., 1988, "The Leadership Factor", The Free Press.

La Fabrique Spinoza, Novembre 2013, « Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail », p.1-122. Disponible sur <https://www.fabriquespinoza.org/wp-content/uploads/Guide-des-indicateurs-de-bien-etre-au-travail-FS-FINAL.pdf>.

Labbé D. et Landier H., 2004, « Le management du risque social », Editions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower, p.1-294.

Labie M., 2019, « Management 1 », Université de Mons (cours de 2^{ème} année de bachelier), UMONS.

Lachmann H., Larose C. et Penicaud M., 2010, « Bien-être et efficacité au travail », 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, p.1-19.

Laguardia J. et Ryan R., 2000, « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), p.281-304.

Lawrence P.R. & Lorsch, J.W., 1967, « Organization and Environment, Graduate School of Business Administration », Harvard University.

Likert R., 1961, "New Patterns of Management", McGraw-Hill.

Litwin G.H. & Stringer R.A., 1968, « Motivation and Organizational Climate, Division of Research », Harvard Business School, Cambridge, MA.

March J.G. & Simon H.A., 1958, « Organizations », Wiley.

Marquet J., Quivy R. & Van Campenhoudt L., 2017, « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris : Dunod, 5^{ème} édition, p.152-262.

Maslow A.H., 1954, « Motivation and Personality », Harper & Row.

Mayo E., 1933, « The Human Problems of an Industrial Civilization », Macmillan.

McGregor D., 1960, "The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill.

Mead G. H., 1934, "Mind, Self and Society", University of Chicago Press.

Menso A. (2021), « Les différents types de management », *Agnesmenso-coaching.com*, disponible sur <https://www.agnesmenso-coaching.com/echo-des-bats/les-differents-types-de-management/>, consulté le 23 mars 2022.

Miles R.E. & Snow C.C., 1978, « Organizational Strategy, Structure and Process », McGraw-Hill.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 2019, « Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une Politique d'Amélioration de la Qualité de Vie au Travail et de l'Égalité Professionnelle », p.1-18. Disponible sur <https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail>.

Ministère public (2022), « Auditorats du travail », *om-mp.be*, disponible sur <https://www.om-mp.be/fr/votre-mp/auditorats-travail>, consulté le 13 mars 2022.

Mintzberg H., 1973, “The Nature of Managerial Work”, Harper & Row.

Mintzberg H., 2006, « Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre », Editions d'Organisation, p.1-284.

Nadisic T., 2017, Chapitre : « Bien-être et efficacité des agents chargés du service public », Tiré de Bachelard O., « Le bien-être au travail », Presses de l'EHESP, p.123-133.

Newman W.H., 1951, « Administrative Action : The Technique of Organization & Management », Prentice-Hall.

Nonaka I. & Takeuchi H., 1995, “The Knowledge-creating Company”, Oxford University Press.

Organisation Mondiale de la Santé (OMS) (2022), « Troubles mentaux », Who.int, disponible sur <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders#:~:text=Ils%20se%20caract%C3%A9rissent%20g%C3%A9n%C3%A9ralement%20par,et%20de%20relations%20avec%20autrui>, consulté le 5 mars 2022.

Ouchi W.G., 1981, « Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge », Addison-Wesley.

Parsons T., 1951, « The Social System », New York, The Free Press of Glencoe.

Peters T.H. & Waterman R.H., 1982, “In Search of Excellence”, Harper & Row.

Porter M.E., 1980, « Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors », The Free Press.

Quinn J.B., 1980, « Strategies for Change : Logical Incrementalism », Irwin.

Quinn J.B., 1992, « Intelligent Enterprise », The Free Press.

Reynaud J. D., 1988, « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie*, XXIX, n° 1, p.5-18.

Reynaud J. D., 1989, « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », Armand Colin.

Robert N., 2007, « Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles », INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité, p.7.

Rossin D. (2022), « Les différents types de management », Managersenmission.com, disponible sur <https://www.managersenmission.com/blog/styles-de-management/>, consulté le 23 mars 2022.

Rouleau L., 2005, « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : how middle managers interpret and sell change every day », *Journal of Management Studies*, vol. 42 n° 7, p.1413-1443.

Schein E., 1985, « Organizational Culture and Leadership », JosseyBass.

Schneider B., 1975, « Organizational climates : An essay », *Personnel Psychology*, 28, p.447-479.

Schneider B., 1983, « Work climates : An interactionist perspective », in Feimer N.W. et Geller E.S. (eds.), *Environmental psychology : Directions and perspectives*, New York, Praeger, p.106-128.

Securex (2022), « Service externe de prévention et de protection au travail (SEPP) », Securex.be, disponible sur <https://www.securex.be/fr/politique-rh/bien-etre-au-travail/seppt>, consulté le 15 juin 2022.

Senge P., 1990, « The Fifth Discipline », Doubleday.

Service Public Fédéral Belge (2022), « Ombudsman », Belgium.be, disponible sur https://www.belgium.be/fr/justice/victime/plaintes_et_declarations/ombudsman#:~:text=Le%20mot%20%22ombudsman%22%20vient%20du,ou%20d'un%20service%20public, consulté le 25 mai 2022.

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale - Direction générale Humanisation du travail (Version du 07/03/22), « Code du bien-être au travail », Werk.belgie.be, disponible sur <https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/R%C3%A9glementation/code2017.pdf>, consulté le 31 mai 2022.

Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2022), « Bien-être au travail », Emploi.belgique.be, disponible sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>, consulté le 15 janvier 2022.

Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2022), « Principes généraux relatifs à la politique du bien-être », Emploi.belgique.be, disponible sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/principes-generaux-relatifs-la-politique-du-bien#:~:text=Cette%20politique%20tend%20%C3%A0%20pr%C3%A9venir,l'homme%20dans%20sa%20totalit%C3%A9>, consulté le 21 mars 2022.

Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2022), « Recours à l’inspection du Contrôle du bien-être au travail », Emploi.belgique.be, disponible sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/moyens-daction-du-travailleur-les-0>, consulté le 13 mars 2022.

Service Public Fédéral Sécurité Sociale (2022), « Je me sens bien au travail », Jemesensbienautravail.be, disponible sur <https://www.jemesensbienautravail.be/>, consulté le 15 juin 2022.

Simon H.A., 1947, « Administrative Behavior », The Free Press.

Simon L., 2006, « Du “gamesman” aux “gamers” : le jeu comme dynamique émergente des organisations contemporaines ? », *Gestion*, vol. 30, n°4, p.34-42.

Sloan Jr. A.P., 1963, “My Years with General Motors”, Doubleday.

Steiner G.A., 1969, “Top Management Planning”, Macmillan.

Stewart T.A., 1997, « Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations », Doubleday.

Taylor F.W., 1903, “Shop Management”, Harper & Row.

Taylor F.W., 1911, « The Principles of Scientific Management », Harper & Brothers.

Thévenet M., 2014, « Les 100 mots du management », Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, p.1-128.

Thompson J.D., 1967, « Organization in Action », McGraw-Hill.

Urwick L., 1938, « Scientific Principles of Organization », AMA.

Van Wassenhove W., 2014, « Modèle de Karasek », Sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, p.170-174.

Waterman A.S., 1993, “Two conceptions of happiness : Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, n°4.

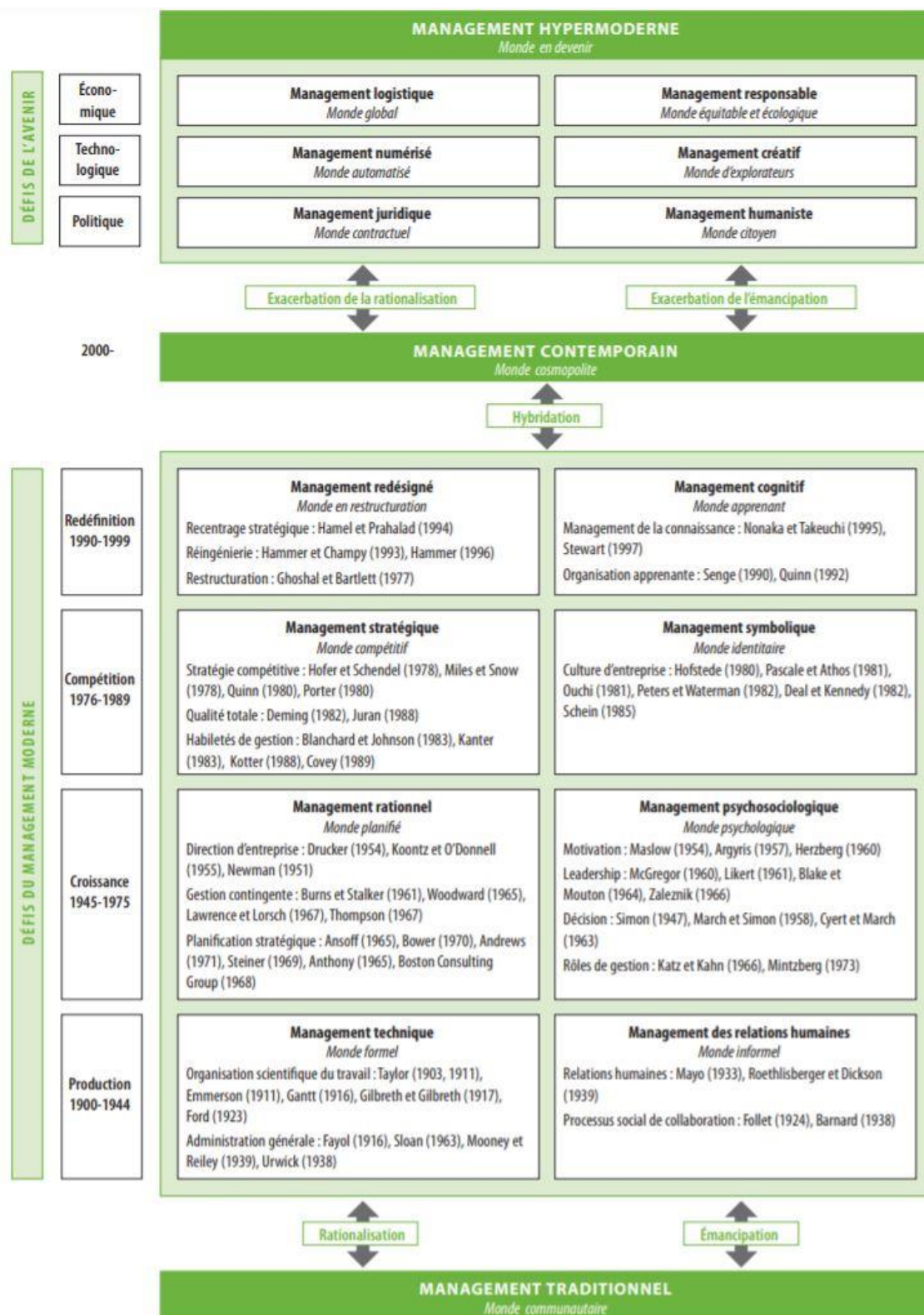
White N., 2006, “A brief history of happiness”, Oxford, UK : Blackwell publishing.

Woodward J., 1965, « Industrial Organization : Theory and Practice », Oxford University Press.

Zaleznik A., 1966, “Human Dilemmas of Leadership”, Harper & Row.

ANNEXES

Annexe 1 : Le passé, le présent et l'avenir des formes de management et de leur monde organisé (Richard Déry, 2007, p.78)



Annexe 2 : Tableau récapitulatif des outils de mesures du bien-être au travail (La Fabrique Spinoza, 2013, p.23)

Les outils inspirés de la Santé au travail		Les outils inspirés de la Science du bien-être				Les outils empiriques			Les outils inspirés de l'Audit social		
Organisme	Malakoff Médéric	Mozart Consulting	Gallup	Martin Kuum + Nikolaïdis Tsialalidis	Erasmus Happiness	Bebetter&Co	Great Place to Work Institute	European Social Label Institute	Opentopob	mar-lab	Synergie
Nom abrégé	MMS	IBET	Empl. Envt. Survey/MBE	BBET	Economics Research Ctr	Rebest	GPTW	ESL	OTI	BES	Socdiag
Nom complet	Mesure Management Santé	Indice du Bien-Etre au Travail	Engagement Survey + Well-being finder	Baromètre du Bien-Etre au Travail	The Happiness Indicator	Bien-Etre et Qualité au travail	Great Places to work	European Social Label	Opentopob	Baromètre du climat social	Socdiag
Certif. / Label / Trophée	OUI		OUI				OUI	OUI			
Approche de l'individu	Prise en compte globale		Prise en compte globale	Prise en compte globale	Prise en compte globale						
Objectif / Subjectif	Subjectif	Objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	2/3 subjectif + 1/3 objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif
Domaines pris en compte	Risques prof (Risques au travail, désengagement, organisationnels) + Sphère individuelle (Etat de santé, Hygiène de vie, Contexte social) et résiliantes (Absentéisme, Engagement, Engagement de l'employeur, Lien à l'employeur)	Accidents, départs non volontaires, désengagement, turnover, départs volontaires, maladie (+ complément RSE + Indice complémentaire MOVT : dimensions supplémentaires de la Qualité de Vie au Travail)	Employee Engagment survey (Besoins essentiels au travail, contribution individuelle, équipe, développement) + Well-being finder (bien-être financier, social, communautaire et physique)	Identification du profil du collaborateur en bien-être, motivation, émotions, relation au monde ... -> 5 indices : de satisfaction, de climat motivationnel, de santé organisationnelle, d'aptitude au bonheur, de perception de la réalité	Bien-être lors des différentes activités au travail et en dehors du travail, ainsi que bien-être global	Culture & valeurs, relations managère – mgr, gouvernance & com., orga & moyen-ressources, perspectives et développement, relations travail & coopération, rôle manager, rémunération & conditions de travail, relation avec l'ext, support social, transformation,	Confiance (crédibilité, respect, équité), fierté, convivialité et processus de management	La cohésion sociale, les relations avec le manager, le comportement de la direction, les relations de travail, la perception avenir, et les conditions de travail.	le recrutement, l'ambiance de travail, la formation, les relations managériales, la carrière, la rémunération, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les relations humaines, les conditions de travail, le changement, l'innovation, la citoyenneté.	Climat social + 7 autres outils : les stresseurs organisationnels et sociaux de Golac, sens du travail, gouvernance sociale, qualité managériale, moral au travail, implication collective, valeur travail	Climat social (cohésion sociale, relations avec encadrement, comportement direction, relations collectives de travail, avenir et environnement de l'organisation) + Stresseurs organisationnels de Golac
	L'environnement global de l'individu influe fortement sur sa santé au travail. Celle-ci est appréhendée via les risques qui pèsent sur elle.	Le potentiel économique dormant des entreprises peut être évalué à l'aide des statistiques objectives du capital humain (absentéisme, rotation, etc.)	Science du sondeur sur la formulation des questions, pluridisciplinarité (psychologie, management, sociologie) dans conception, et analyse du questionnaire	Le bien-être au travail résulte en partie importante du profil de l'individu (motivationnel, personnel, etc.), sur lequel une action est possible.	La mesure du bien-être au travail n'a de sens que si elle est comprise puis étalonnée au regard de son bien-être global ou dans d'autres activités. Seule l'interrogation en temps réel permet la mesure exacte du bien-être vécu.	Les facteurs peuvent être identifiés comme influant ou pas sur le bien-être et/ou le mal-être selon leur niveau et ainsi répartis en 4 grandes catégories : moteurs, bases, améliorateurs, secondaires.	Le bien-être au travail peut être évalué via les pratiques de l'entreprise (démarche empirique) et leur perception par les employés. La notion de confiance employeur-employé est centrale.	Les employés sont les seuls interlocuteurs crédibles pour juger du climat social, ce qui peut être réalisé via un nombre limité de questions (12) et donc rapidement.	La liberté du salaire est le pilier de la mesure du bien-être au travail : l'écoute du salarié est clé, doit se faire en temps réel, via une plateforme appropriée et inclure des contenus qualitatifs (verbaux) pour une vision complète	Il faut repérer à travers une plateforme de communication web les zones où l'insatisfaction au travail est forte pour pouvoir y remédier. La satisfaction au travail se résout par un dialogue social direct et fréquent entre l'entreprise et le salarié	Un grand nombre d'outils possibles à disposition. Un des modules d'analyse sur la "Valeur Travail" est qualitatif et s'appuie uniquement sur des verbatims.
Spécificité	L'outil est mis à disposition gratuitement pour les clients "Prévoyance" de Malakoff : le rapport est généré automatiquement par l'outil, un prix peut être remis aux clients	Evaluation financière du manque à gagner : pas de mesure subjective	La possibilité de conjuguer différents outils et la mise à profit de grands échantillons comparatifs internationaux, ainsi qu'une expérience de 30 ans sur ces outils	La psychologie positive comme fondement : le salarié doit prendre conscience de ses forces, de ses talents ; il faut identifier les facteurs de bien-être propres à chacun --> des formations sont ensuite possibles.	Le questionnaire est court mais rempli fréquemment, chaque jour ou chaque semaine.	Une hiérarchisation forte des leviers, et une focalisation forte dans l'analyse sur les salaires aux extrêmes en termes de bien-être et de mal-être	Un classement des meilleures organisations est établi : La note résulte pour 1/3 d'une évaluation des pratiques de management par les experts de GPTW	Simple, rapide et peu coûteux	Il faut repérer à travers une plateforme de communication web les zones où l'insatisfaction au travail est forte pour pouvoir y remédier. La satisfaction au travail se résout par un dialogue social direct et fréquent entre l'entreprise et le salarié	Un grand nombre d'outils possibles à disposition. Un des modules d'analyse sur la "Valeur Travail" est qualitatif et s'appuie uniquement sur des verbatims.	Commentaires libres des salariés à la fin de chaque question. 3 types de résultats (valeurs, écarts-types, importance des critères). 2 enquêtes aménageables et fusionnables en fonction des besoins
Démarche globale	Enquête simple et rapport automatisé. Le baromètre s'inscrit dans une démarche plus globale de sensibilisation amont et de mise en œuvre de solutions en aval (collectif, individuel, social, conciliation des vies)	Cadrage, audit, diagnostic, plan d'action, accompagnement. Utilisation d'outils complémentaires si besoin : MOVT, diagnostic RSE, diagnostic sécurité, etc.	Choix d'outil(s), enquête, analyse, feuille de route, amélioration de la feuille de route via des dialogues par équipe : Enrichissement possible par le recours à l'outil Well-being finder	Post questionnaire, analyses statistiques des données en 5 modules croisés ensuite avec données objectives. Puis, formations sur mesure (ou conférences) pour développer le capital humain et donc bien-être et engagement.	Analyse croisée ou dans le temps des informations. Comparaison inter-groupes ou entre personnes.	3 temps : Cadrage, Ecoute (audit), Créer. La dernière phase passe par des temps physiques en petits groupes et des temps online en grands groupes pour co-construire le plan d'action. Le bien-être est le substrat du dialogue social.	Cadrage, enquête subjective, audit des processus, résultats de l'enquête, préconisations, note finale en fin d'année. Partage de bonnes pratiques sur le bien-être annuelles entre les clients.	L'outil est suffisamment simple pour être administré sans cadrage amont, et livre ses résultats sans accompagnement en aval	Soumission d'un questionnaire et verbatim des salariés qui donnent lieu à des baromètres. Plan d'actions pour améliorer les résultats à partir des 12 champs d'investigation.	3 étapes : cadrage (choisir le bon baromètre), mesurer, d'action) : Le Baromètre de climat complet de 2 autres outils : les stresseurs organisationnels et sociaux + l'implication collective au travail	3 temps : préparation de l'audit (cadrage, choix de l'outil, adaptation du référentiel et du questionnaire), dépouillement, analyse

Annexe 3 : Questionnaire version tableau

Voir les deux pages suivantes.

Légende des différentes possibilités de réponses :

- ❖ 0 = Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- ❖ 1 = Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- ❖ 2 = Très peu de bien-être.
- ❖ 3 = Peu de bien-être.
- ❖ 4 = Du bien-être général/modéré.
- ❖ 5 = Énormément de bien-être. C'est essentiel.

Concept : Bien-être au travail							
Dimension : Relation au manager							
Indicateurs	Questions	Réponses : Selon moi, ce rôle (ne) procure ...					
/	Voici un certain nombre de rôles qu'un manager (N+1) peut jouer au sein de son équipe de travail. Sur une échelle de 0 à 5 et selon vous, quel est le niveau de contribution de chaque rôle au bien-être au travail ?	0	1	2	3	4	5
Responsabilité	Laisse de l'autonomie dans le travail quotidien	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Laisse de l'influence et de l'autonomie dans la prise de décision	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Laisse la possibilité d'innover et d'être créatif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Soutien	Reconnait le travail réalisé à juste titre	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Récompense suffisamment pour la performance réalisée	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intégration	Donne le sentiment d'être lié et accepté au sein de l'équipe	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Leadership	Dégage un leadership authentique caractérisé par l'honnêteté, la transparence et l'intégrité	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Affirme ses compétences décisionnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Communication	A une bonne qualité d'échange avec son équipe	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Donne un feedback régulier	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Met en place des espaces de discussion telles que des réunions d'équipe pour discuter des éventuels problèmes rencontrés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formation	Favorise la formation continue de l'équipe	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bienveillance	Laisse la possibilité de s'exprimer aux supérieurs hiérarchiques (N+2) et/ou auprès d'un responsable RH en cas de problème avec le manager (N+1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Accompagne les membres de l'équipe en difficulté. Ne les laisse pas seuls face à leurs problèmes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Met à disposition un environnement de travail agréable et adéquat pour travailler correctement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Clarté	Est clair sur ses attentes personnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Est clair sur la cohérence de ses attentes et des objectifs de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Engagement	Donne l'envie d'être fier d'appartenir à l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Donne l'envie de collaborer avec l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Annexe 4 : Tableau explicitant le passage de chaque pratique managériale aux 9 indicateurs.

Numéro des pratiques managériales provenant du modèle d'analyse	Pratique managériale	Indicateur
1	Autonomie dans le travail	Responsabilité
4 et 15	Influence et autonomie dans la prise de décision	
16	Possibilité d'innover et d'être créatif	
2 et 17	Reconnaissance du travail réalisé	Soutien
17	Récompense de la performance réalisée	
3	Liaison et acceptation au sein de l'équipe	Intégration
5	Leadership authentique	Leadership
9	Affirmation des compétences décisionnelles	
6	Bonne qualité d'échange	Communication
7	Feedback régulier	
10	Espaces de discussions	
8	Formation continue	Formation
11	Possibilité de s'exprimer aux supérieurs hiérarchiques	Bienveillance
12	Accompagnement de l'équipe	
14	Environnement de travail agréable et adéquat	
13	Clarté sur les attentes	Clarté
13	Clarté sur la cohérence des attentes et des objectifs de l'entreprise	
18	Appartenance à l'entreprise	Engagement
18	Collaboration avec l'entreprise	

Annexe 5 : Questionnaire version en ligne (version francophone : p.98-105 ; version néerlandophone : p.106-113)

Version FR → Lien Google Forms : <https://forms.gle/EzgHCzMgV12Wv4XG7>

Description du questionnaire :

Bonjour,

Je m'appelle Hugo Messina et suis actuellement en Master 2 (Ingénieur de gestion). Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études à l'Université Catholique de Louvain, je m'intéresse beaucoup à la relation qui existe entre les managers et le bien-être que ceux-ci peuvent procurer à leur équipe de travail. En effet, ma question de recherche est la suivante : « Quels sont les rôles joués par un manager dans le bien-être de son équipe de travail ? ». C'est la raison pour laquelle votre avis est très important pour moi.

Afin de mener à bien mon étude, j'aimerais que vous, collaborateurs chez VINCI Facilities, participiez à mon étude. J'ai besoin de connaître votre avis et ressenti personnel sur le sujet. Rassurez-vous, il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse.

Nous vous prions de bien lire chacune des descriptions et questions présentes dans ce questionnaire, ainsi que de répondre à chacune d'entre elles.

Remarque : Veuillez noter que **toutes vos réponses seront enregistrées, traitées anonymement et en toute confidentialité**. Celles-ci seront uniquement utilisées dans le cadre de ce mémoire de fin d'études.

D'avance, je vous remercie pour votre aide précieuse !

J'ai compris et j'accepte les conditions d'enregistrement et de traitement de ce questionnaire.

- Oui
- Non

Section 1 : Questions préalables :

1) Quel est votre sexe ?

- ☐ Homme
- ☐ Femme
- ☐ Je ne souhaite pas répondre

2) Quelle est votre tranche d'âge ?

- ☐ Moins de 25 ans
- ☐ De 25 à 34 ans
- ☐ De 35 à 44 ans
- ☐ De 45 à 54 ans
- ☐ 55 ans et plus

3) Quel poste occupez-vous au sein de la société ?

- ☐ Ouvrier
- ☐ Employé
- ☐ Cadre

4) Quelle est la taille de votre équipe de travail ?

- ☐ Moins de 5 personnes
- ☐ Entre 5 et 10 personnes
- ☐ Entre 10 et 15 personnes
- ☐ Plus de 15 personnes

5) Occupez-vous un poste de manager ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

6) Combien d'années d'ancienneté avez-vous dans cette entreprise ?

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Entre 10 et 20 ans
- ☐ Plus de 20 ans

Section 2 : Questions de contenu :

Chacune des questions qui vont suivre sont réparties en 9 thèmes différents et comportent entre une et trois questions par thème.

En effet, chaque question correspond à un des rôles qu'un manager (N+1) peut jouer au sein de son équipe de travail.

D'après votre ressenti personnel, quel est le niveau de contribution de chaque rôle au bien-être au travail ?

2.1 Responsabilité

- 1) Le fait qu'un manager (N+1) laisse de l'autonomie à son équipe dans le travail à réaliser quotidiennement (ne) procure ...
 - Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.

- 2) Le fait qu'un manager (N+1) laisse de l'influence et de l'autonomie dans la prise de décision (ne) procure ...
 - Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.

- 3) Le fait qu'un manager (N+1) laisse la possibilité d'innover et d'être créatif dans le travail quotidien (ne) procure ...
 - Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.

- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.2 Soutien

- 4) Le fait qu'un manager (N+1) reconnaisse le travail réalisé par son équipe à juste titre (ne) procure ...
- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.
- 5) Le fait qu'un manager (N+1) récompense suffisamment son équipe pour la bonne performance réalisée (ne) procure ...
- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.3 Intégration

- 6) Le fait qu'un manager (N+1) donne le sentiment d'être lié et accepté au sein de l'équipe (ne) procure ...
- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.4 Leadership

- 7) Le fait qu'un manager (N+1) dégage un leadership authentique caractérisé par l'honnêteté, la transparence et l'intégrité (ne) procure ...
- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.
- 8) Le fait qu'un manager (N+1) affirme ses compétences décisionnelles au sein de l'équipe (ne) procure ...
- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.5 Communication

- 9) Le fait qu'un manager (N+1) ait de bons échanges (à l'écrit comme à l'oral) avec son équipe (ne) procure ...
- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
 - Très peu de bien-être.
 - Peu de bien-être.
 - Du bien-être général/modéré.
 - Énormément de bien-être. C'est essentiel.
- 10) Le fait qu'un manager (N+1) donne un feedback régulier sur le travail réalisé à son équipe (ne) procure ...
- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
 - Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.

- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

11) Le fait qu'un manager (N+1) mette en place des espaces de discussion telles que des réunions d'équipe pour discuter des éventuels problèmes rencontrés (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.6 Formation

12) Le fait qu'un manager (N+1) favorise la formation continue de l'équipe pour qu'ils développent leurs compétences (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.7 Bienveillance

13) Le fait qu'un manager (N+1) laisse la possibilité à son équipe de s'exprimer aux supérieurs hiérarchiques (N+2) et/ou auprès d'un responsable RH en cas de problème avec lui/elle (le manager N+1) (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.

- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

14) Le fait qu'un manager (N+1) accompagne les membres de l'équipe en difficulté. Ne les laisse pas seuls face à leurs problèmes (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

15) Le fait qu'un manager (N+1) mette à disposition un environnement de travail agréable et adéquat pour travailler correctement (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.8 Clarté

16) Le fait qu'un manager (N+1) soit clair sur ses attentes personnelles (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

17) Le fait qu'un manager (N+1) soit clair sur la cohérence entre ses attentes et les objectifs de l'entreprise (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.

- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

2.9 Engagement

18) Le fait qu'un manager (N+1) donne à son équipe l'envie d'être fier d'appartenir à l'entreprise (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

19) Le fait qu'un manager (N+1) donne à son équipe l'envie de collaborer avec l'entreprise (ne) procure ...

- Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- Très peu de bien-être.
- Peu de bien-être.
- Du bien-être général/modéré.
- Énormément de bien-être. C'est essentiel.

C'est la fin de ce questionnaire. Veuillez appuyer sur le bouton "Envoyer" ci-dessous pour enregistrer vos réponses.

Vos réponses ont bien été enregistrées. Je vous remercie d'avoir pris le temps de compléter ce questionnaire.

NL Versie → Lien Google Forms : <https://forms.gle/ZMPPKVamyfcTYPEw5>

Beschrijving van de vragenlijst :

Beste,

Mijn naam is Hugo Messina en ik ben momenteel een Master 2 student (Management Ingenieur). In het kader van mijn thesis aan de Katholieke Universiteit Leuven ben ik zeer geïnteresseerd in de relatie tussen managers en het welzijn dat ze kunnen bieden aan hun team. Inderdaad, mijn onderzoeksvraag is : “Welke rol speelt een manager in het welzijn van zijn team ?”. Daarom is uw mening erg belangrijk voor mij.

Om mijn studie uit te voeren, zou ik jullie, werknemers van VINCI Facilities, graag willen vragen om deel te nemen aan mijn studie. Ik zou graag uw persoonlijke mening en inzicht over het onderwerp kennen. Wees gerust, er zijn geen goede of slechte antwoorden.

Lees alle beschrijvingen en vragen in deze vragenlijst zorgvuldig en beantwoord ze allemaal.

NB : Houd er rekening mee dat **al uw antwoorden anoniem en strikt vertrouwelijk geregistreerd en behandeld zullen worden**. Ze zullen alleen gebruikt worden voor het doel van deze thesis.

Bij voorbaat dank voor uw waardevolle hulp !

Ik begrijp en accepteer de voorwaarden voor de registratie en verwerking van deze vragenlijst.

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Sectie 1 : Inleidende vragen :

1) Wat is uw geslacht ?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Ik wens niet te antwoorden

2) Wat is uw leeftijdsgroep ?

- ☐ Jonger dan 25 jaar
- ☐ 25 tot 34 jaar oud
- ☐ 35 tot 44 jaar oud
- ☐ 45 tot 54 jaar oud
- ☐ 55 jaar en ouder

3) Welke functie bekleedt u in het bedrijf ?

- ☐ Arbeider
- ☐ Werknemer
- ☐ Kader

4) Wat is de omvang van uw team ?

- ☐ Minder dan 5 personen
- ☐ Tussen 5 en 10 personen
- ☐ Tussen 10 en 15 personen
- ☐ Meer dan 15 personen

5) Bent u een manager ?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

6) Hoeveel jaar bent u al bij dit bedrijf ?

- ☐ Minder dan 5 jaar
- ☐ Tussen 5 en 10 jaar
- ☐ Tussen 10 en 20 jaar
- ☐ Meer dan 20 jaar

Sectie 2 : Inhoudelijke vragen :

Elk van de volgende vragen is onderverdeeld in 9 verschillende thema's en bestaat uit drie vragen per thema.

Inderdaad, elke vraag stemt overeen met één van de rollen die een manager (N+1) kan spelen binnen zijn/haar team.

Volgens uw persoonlijk gevoel, wat is de bijdrage van elke rol in het welzijn op het werk ?

2.1 Verantwoordelijkheid

1) Het feit dat een manager (N+1) zijn/haar team autonomie geeft in het werk dat dagelijks uitgevoerd moet worden, zorgt (niet) voor ...

- ☐ Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- ☐ Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- ☐ Zeer weinig welzijn.
- ☐ Weinig welzijn.
- ☐ Algemeen/gematigd welzijn.
- ☐ Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2) Het feit dat een manager (N+1) invloed en autonomie bij de besluitvorming toestaat, zorgt (niet) voor ...

- ☐ Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- ☐ Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- ☐ Zeer weinig welzijn.
- ☐ Weinig welzijn.
- ☐ Algemeen/gematigd welzijn.
- ☐ Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

3) Het feit dat een manager (N+1) de mogelijkheid van innovatie en creativiteit in het dagelijkse werk toestaat, zorgt (niet) voor ...

- ☐ Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- ☐ Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- ☐ Zeer weinig welzijn.
- ☐ Weinig welzijn.

- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.2 Ondersteuning

4) Het feit dat een manager (N+1) het door zijn/haar team gerealiseerde werk terecht erkent, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

5) Het feit dat een manager (N+1) zijn/haar werkteam voldoende beloont voor goede prestaties, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.3 Integratie

6) Het feit dat een manager (N+1) het gevoel geeft verbonden en geaccepteerd te zijn binnen het team, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.4 Leadership

7) Het feit dat een manager (N+1) authentiek leiderschap vertoont dat gekenmerkt wordt door eerlijkheid, transparantie en integriteit, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

8) Het feit dat een manager (N+1) zijn beslissingsbevoegdheid binnen het team bevestigt, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.5 Communicatie

9) Het feit dat een manager (N+1) een goede communicatie (schriftelijk en mondeling) heeft met zijn/haar werkteam, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

10) Het feit dat een manager (N+1) regelmatig feedback geeft aan zijn/haar team over het geleverde werk, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.

- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

11) Het feit dat een manager (N+1) discussieruimtes, zoals teamvergaderingen, opzet om eventueel ondervonden problemen te bespreken, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.6 Opleiding

12) Het feit dat een manager (N+1) voortdurend opleiding van het team bevordert om hun vaardigheden te ontwikkelen, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.7 Welwillendheid

13) Het feit dat een manager (N+1) zijn/haar team in staat stelt zich te uiten bij de lijnmanagers (N+2) en/of bij een HR-manager in geval van problemen met hem/haar (de N+1 manager), zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.

- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

14) Het feit dat een manager (N+1) teamleden in moeilijkheden begeleidt. Laat hen niet alleen met hun problemen, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

15) Het feit dat een manager (N+1) zorgt voor een aangename en adequate werkomgeving om goed te kunnen werken, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.8 Duidelijkheid

16) Het feit dat een manager (N+1) duidelijk is over zijn/haar persoonlijke verwachtingen, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

17) Het feit dat een manager (N+1) duidelijk is over de samenhang tussen zijn/haar verwachtingen en de doelstellingen van de onderneming, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

2.9 Toewijding

19) Het feit dat een manager (N+1) aan zijn/haar team het gevoel geeft trots te zijn bij het bedrijf te horen, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

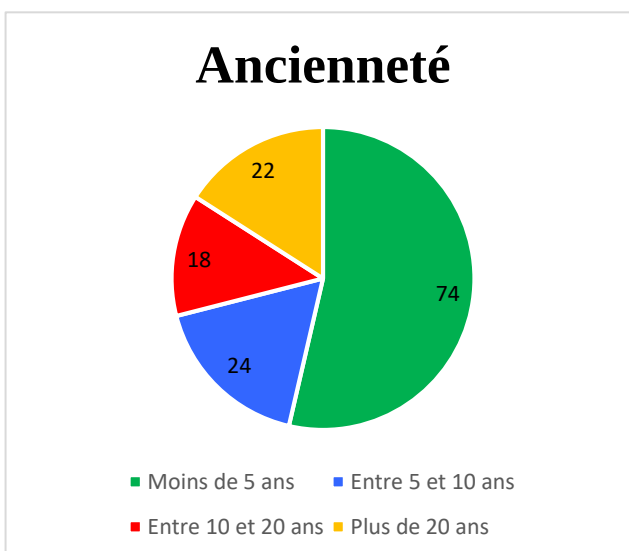
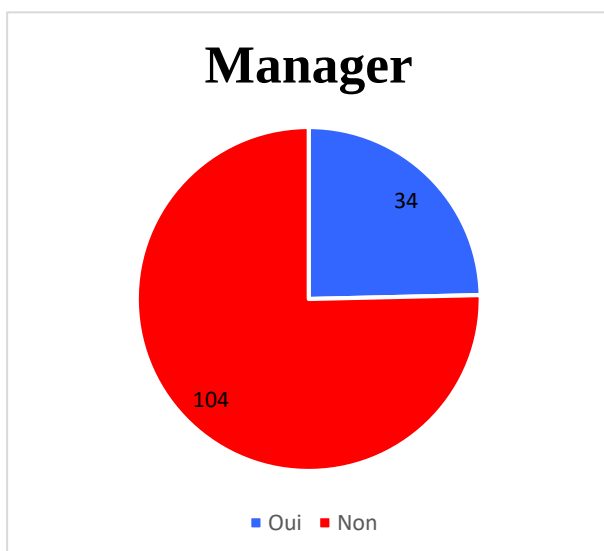
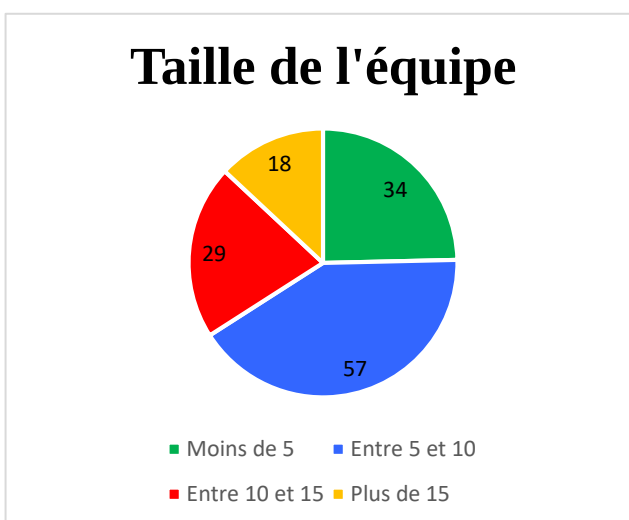
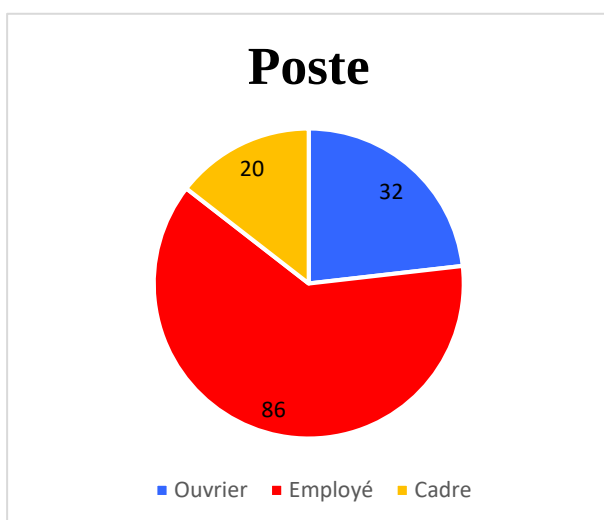
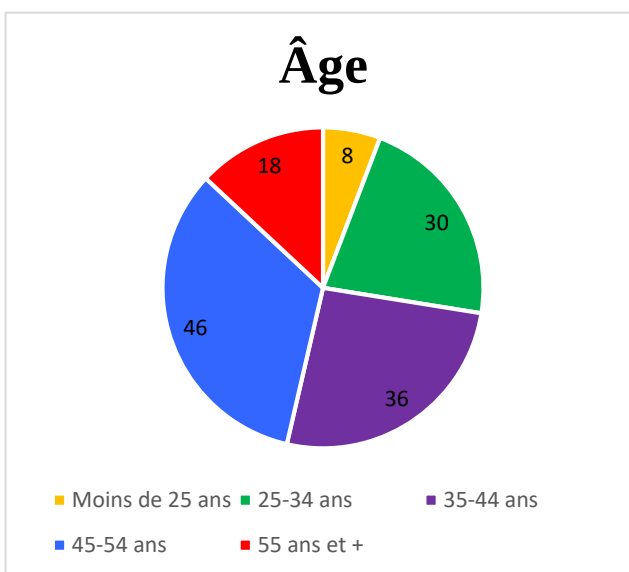
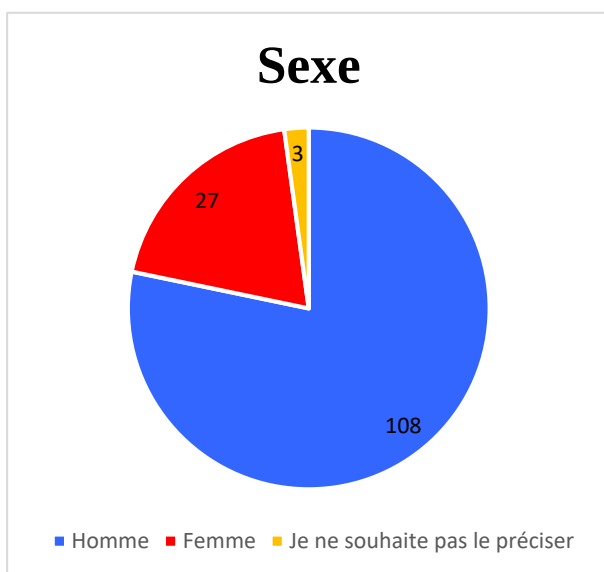
20) Het feit dat een manager (N+1) zijn/haar werkteam de wens geeft om samen te werken met het bedrijf, zorgt (niet) voor ...

- Helemaal geen welzijn, of zelfs onwelzijn.
- Noch welzijn, noch onwelzijn. Totale onverschilligheid.
- Zeer weinig welzijn.
- Weinig welzijn.
- Algemeen/gematigd welzijn.
- Heel veel welzijn. Dit is essentieel.

Dit is het einde van deze vragenlijst. Druk op de knop "Verzenden" hieronder om uw antwoorden op te slaan.

Uw antwoorden zijn geregistreerd. Bedankt dat u de tijd heeft genomen om deze vragenlijst in te vullen.

Annexe 6 : Graphiques reprenant les informations personnelles des répondants (Google Forms). L'addition du nombre de réponses pour chaque graphique vaut toujours le nombre total de répondants, soit 138.



Annexe 7 : Tableau récapitulatif des réponses obtenues au questionnaire

Voir les deux pages suivantes.

Légende des différents niveaux de contribution au bien-être :

- ❖ 0 = Pas du tout de bien-être, voire même du mal-être.
- ❖ 1 = Ni bien-être, ni mal-être. Indifférence totale.
- ❖ 2 = Très peu de bien-être.
- ❖ 3 = Peu de bien-être.
- ❖ 4 = Du bien-être général/modéré.
- ❖ 5 = Énormément de bien-être. C'est essentiel.

Remarque : les nombres indiqués sous les 6 niveaux de contribution au bien-être correspondent au nombre de répondants par niveau.

Indicateur	Rôle	Niveau de contribution au bien-être					
/	/	0	1	2	3	4	5
Responsabilité	Laisse de l'autonomie dans le travail quotidien	1	1	1	0	68	67
	Laisse de l'influence et de l'autonomie dans la prise de décision	2	1	2	6	85	42
	Laisse la possibilité d'innover et d'être créatif	0	3	3	4	66	62
Soutien	Reconnait le travail réalisé à juste titre	0	0	1	1	38	98
	Récompense suffisamment pour la performance réalisée	1	1	1	5	47	83
Intégration	Donne le sentiment d'être lié et accepté au sein de l'équipe	1	1	0	6	47	83
Leadership	Dégage un leadership authentique caractérisé par l'honnêteté, la transparence et l'intégrité	1	0	0	1	56	80
	Affirme ses compétences décisionnelles	1	2	2	17	75	41
Communication	A une bonne qualité d'échange avec son équipe	1	0	1	3	58	75
	Donne un feedback régulier	2	1	1	1	60	73

	Met en place des espaces de discussion telles que des réunions d'équipe pour discuter des éventuels problèmes rencontrés	1	1	1	6	67	62
Formation	Favorise la formation continue de l'équipe	1	1	1	2	57	76
Bienveillance	Laisse la possibilité de s'exprimer aux supérieurs hiérarchiques (N+2) et/ou auprès d'un responsable RH en cas de problème avec le manager (N+1)	1	3	4	10	63	57
	Accompagne les membres de l'équipe en difficulté. Ne les laisse pas seuls face à leurs problèmes	0	1	1	4	53	79
	Met à disposition un environnement de travail agréable et adéquat pour travailler correctement	0	2	1	7	53	75
Clarté	Est clair sur ses attentes personnelles	0	1	2	8	78	49
	Est clair sur la cohérence de ses attentes et des objectifs de l'entreprise	0	2	2	14	73	47
Engagement	Donne l'envie d'être fier d'appartenir à l'entreprise	0	3	1	10	64	60
	Donne l'envie de collaborer avec l'entreprise	0	2	1	13	72	50

Annexe 8 : Tableau reprenant le nombre de réponses enregistrées pour le niveau de contribution au bien-être 5 (énormément de bien-être. C'est essentiel).

Remarque : les rôles surlignés en vert sont ceux qui composent les composantes du climat social et qui valident notre première hypothèse. Tandis que ceux qui sont surlignés en rouge sont aussi ceux qui composent les composantes du climat social, mais qui ne valident pas notre première hypothèse.

Voir page suivante.

Classement	Rôles joués par le manager	Nombre de travailleurs ayant répondu que ce rôle contribue énormément au bien-être au travail et que c'est essentiel
1	Reconnait le travail réalisé à juste titre	98
2	Récompense suffisamment pour la performance réalisée	83
	Donne le sentiment d'être lié et accepté au sein de l'équipe	83
3	Dégage un leadership authentique caractérisé par l'honnêteté, la transparence et l'intégrité	80
4	Accompagne les membres de l'équipe en difficulté. Ne les laisse pas seuls face à leurs problèmes	79
5	Favorise la formation continue de l'équipe	76
6	A une bonne qualité d'échange avec son équipe	75
	Met à disposition un environnement de travail agréable et adéquat pour travailler correctement	75
7	Donne un feedback régulier	73
8	Laisse de l'autonomie dans le travail quotidien	67
9	Met en place des espaces de discussion telles que des réunions d'équipe pour discuter des éventuels problèmes rencontrés	62
	Laisse la possibilité d'innover et d'être créatif	62
10	Donne l'envie d'être fier d'appartenir à l'entreprise	60
11	Laisse la possibilité de s'exprimer aux supérieurs hiérarchiques (N+2) et/ou auprès d'un responsable RH en cas de problème avec le manager (N+1)	57
12	Donne l'envie de collaborer avec l'entreprise	50
13	Est clair sur ses attentes personnelles	49
14	Est clair sur la cohérence de ses attentes et des objectifs de l'entreprise	47
15	Laisse de l'influence et de l'autonomie dans la prise de décision	42
16	Affirme ses compétences décisionnelles	41

Annexe 9 : Tableau reprenant le nombre de réponses enregistrées pour les niveaux de contribution au bien-être 2 (très peu de bien-être) et 3 (peu de bien-être).

Remarque : plus un rôle se situe haut dans le tableau, plus son degré d'influence sur le bien-être au travail est faible.

Voir page suivante.

Classement	Rôles joués par le manager	Nombre de répondants ayant coché la proposition : « Très peu de bien-être »	Nombre de répondants ayant coché la proposition : « Peu de bien-être »	Total du nombre de répondants
1	Affirme ses compétences décisionnelles	2	17	19
2	Est clair sur la cohérence de ses attentes et des objectifs de l'entreprise	2	14	16
3	Laisse la possibilité de s'exprimer aux supérieurs hiérarchiques (N+2) et/ou auprès d'un responsable RH en cas de problème avec le manager (N+1)	4	10	14
4	Donne l'envie de collaborer avec l'entreprise	1	13	14
5	Donne l'envie d'être fier d'appartenir à l'entreprise	1	10	11
6	Est clair sur ses attentes personnelles	2	8	10
7	Laisse de l'influence et de l'autonomie dans la prise de décision	2	6	8
8	Met à disposition un environnement de travail agréable et adéquat pour travailler correctement	1	7	8
9	Laisse la possibilité d'innover et d'être créatif	3	4	7
10	Met en place des espaces de discussion telles que des réunions d'équipe pour discuter des éventuels problèmes rencontrés	1	6	7
11	Récompense suffisamment pour la performance réalisée	1	5	6
12	Donne le sentiment d'être lié et accepté au sein de l'équipe	0	6	6
13	Accompagne les membres de l'équipe en difficulté. Ne les laisse pas seuls face à leurs problèmes	1	4	5
14	A une bonne qualité d'échange avec son équipe	1	3	4
15	Favorise la formation continue de l'équipe	1	2	3
16	Donne un feedback régulier	1	1	2
17	Reconnait le travail réalisé à juste titre	1	1	2
18	Laisse de l'autonomie dans le travail quotidien	1	0	1
19	Dégage un leadership authentique caractérisé par l'honnêteté, la transparence et l'intégrité	0	1	1

Annexe 10 : Tableau reprenant le nombre de réponses enregistrées (en %) pour les niveaux de contribution au bien-être 4 (bien-être général/modéré) et 5 (énormément de bien-être. C'est essentiel).

Remarque : plus les pratiques managériales citées sont situées haut dans le tableau, plus celles-ci sont importantes dans le bien-être au travail.

Voir page suivante.

Rôles joués par le manager	% de répondants ayant coché la proposition : « bien-être général/modéré »	% de répondants ayant coché la proposition : « énormément de bien-être. C'est essentiel »	% total
Dégage un leadership authentique caractérisé par l'honnêteté, la transparence et l'intégrité	40,6%	58%	98,6%
Reconnait le travail réalisé à juste titre	27,5%	71%	98,5%
Laisse de l'autonomie dans le travail quotidien	49,3%	48,6%	97,9%
Donne un feedback régulier	43,5%	52,9%	96,4%
Favorise la formation continue de l'équipe	41,3%	55%	96,3%
A une bonne qualité d'échange avec son équipe	42%	54,3%	96,3%
Accompagne les membres de l'équipe en difficulté. Ne les laisse pas seuls face à leurs problèmes	38,4%	57,2%	95,6%
Donne le sentiment d'être lié et accepté au sein de l'équipe	34%	60,1%	94,1%
Récompense suffisamment pour la performance réalisée	34%	60,1%	94,1%
Met en place des espaces de discussion telles que des réunions d'équipe pour discuter des éventuels problèmes rencontrés	48,6%	45%	93,6%
Met à disposition un environnement de travail agréable et adéquat pour travailler correctement	38,4%	54,3%	92,7%
Laisse la possibilité d'innover et d'être créatif	47,8%	44,9%	92,7%
Est clair sur ses attentes personnelles	56,5%	35,5%	92%
Laisse de l'influence et de l'autonomie dans la prise de décision	61,6%	30,4%	92%
Donne l'envie d'être fier d'appartenir à l'entreprise	46,4%	43,5%	89,9%
Donne l'envie de collaborer avec l'entreprise	52,2%	36,2%	88,4%
Laisse la possibilité de s'exprimer aux supérieurs hiérarchiques (N+2) et/ou auprès d'un responsable RH en cas de problème avec le manager (N+1)	45,7%	41,3%	87%
Est clair sur la cohérence de ses attentes et des objectifs de l'entreprise	52,9%	34%	86,9%
Affirme ses compétences décisionnelles	54,3%	29,7%	84%

Résumé :

Nous constatons depuis plusieurs années une augmentation significative des maladies de longue durée (supérieur à 1 an) telles que les burnouts. De 2016 à 2020, la Belgique recensait une augmentation de 39,23 % de burnouts et de dépressions de longue durée (INAMI, s. d.). Une des sources même de ce type de mal-être professionnel découle de la manière dont les managers s'y prennent pour diriger leur équipe de travail.

C'est la raison pour laquelle ce mémoire a pour mission d'établir une liste des différents rôles qu'un manager doit jouer vis-à-vis de ses subordonnés, et ce, dans le but que ceux-ci soient épanouis et puissent répondre aux exigences de performance du marché actuel.

Afin de répondre à cette problématique, un cadre théorique axé sur deux thématiques principales a été construit : Le management et le bien-être au travail. Ensuite, une étude quantitative (questionnaire) a été réalisée auprès d'un échantillon d'une centaine de salariés dans le but de vérifier certaines hypothèses de recherche. Ces dernières avaient pour mission de vérifier si les pratiques managériales présentées dans la revue de littérature sont tout aussi importantes aux yeux des travailleurs, et si certaines pratiques ont plus d'importance que d'autres.

Les conclusions que nous tirons de l'enquête confirment l'importance de véhiculer une politique de bien-être au sein d'une entreprise, et ce, pour diverses raisons telles que le gain de performance, de créativité, ou encore de confiance que les salariés portent à l'entreprise. Le manager est bel et bien un des acteurs le plus important dans la création de ce bien-être et d'après les résultats de notre étude, 19 pratiques managériales jouées par celui-ci ont un rôle essentiel dans le bien-être des travailleurs. Toutes ont une importance majeure dans la quête de l'épanouissement professionnel de ceux-ci, cependant, nous observons malgré tout que certains rôles joués par les managers ont un degré d'importance plus élevé sur le bien-être des salariés que d'autres. Nous pensons par exemple au fait de dégager un leadership authentique, de reconnaître à juste titre le travail réalisé par les équipes, ou encore au fait de laisser de l'autonomie dans le travail que ceux-ci réalisent au quotidien.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm