



**LOUVAIN**  
School of Management

**Projet HUT/DIRECT/2010/AP/3**

## **Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ?**

**Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge**

**A la demande du**



Service public fédéral  
Emploi, Travail et  
Concertation sociale

**Synthèse des principaux résultats**

Nathalie Delobbe, professeur  
Roxane De Hoe, assistante de recherche  
Université catholique de Louvain

Octobre 2012

Le rapport complet de cette étude, contenant les tableaux de résultats statistiques commentés, est disponible sur demande auprès de

Monsieur Alain Piette,  
 SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
 DG Humanisation du travail  
 Responsable de la Direction de la Recherche sur l'Amélioration des Conditions de Travail (DIRECT)  
 Rue E. Blérot 1,  
 1070 Bruxelles  
 Tél: +32 (0) 2 233 46 28  
 email: [alain.piette@emploi.belgique.be](mailto:alain.piette@emploi.belgique.be)

## Contenu

1	Introduction.....	2
2	Cadre théorique et hypothèses .....	3
3	Méthodologie .....	5
4	Quels sont les facteurs de risques affectant le bien-être au travail dans ce secteur ? .....	7
5	Le bien-être est-il un médiateur entre la perception des conditions de travail et la performance individuelle ?.....	9
6	Quel modèle RH pour des salariés heureux dans la grande distribution ?.....	10
7	Le bien-être des salariés comme composante de la performance des magasins ?.....	13
8	Limites de l'étude .....	15
9	En conclusion.....	16

## Figures

Figure 1: Modèle théorique de référence .....	4
Figure 2: Modèle hypothétique de cette étude .....	5

## Tableaux

Tableau 1: Récapitulatif des données collectées .....	6
Tableau 2: Récapitulatif de la comparaison avec les normes du VOW/QFT .....	8
Tableau 3 : Matrice des corrélations entre pratiques de GRH et bien-être au travail .....	11
Tableau 4 : Matrice des corrélations entre bien-être au travail et performance des magasins. 13	

## **Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux au sein de deux entreprises dans le secteur de la distribution alimentaire, en Belgique**

La protection du bien-être au travail est un droit des salariés. Mais peut-elle être aussi une composante essentielle de la performance des entreprises et un bénéfice pour l'employeur ? Une enquête menée dans deux enseignes de la distribution belge a tenté de répondre à cette question.

### **1 Introduction**

Dans la foulée de la directive-cadre 89/391/CEE, la Belgique s'est dotée depuis 1996 d'une loi sur le bien-être au travail imposant notamment à tout employeur de procéder à un diagnostic et de mettre en place un plan de prévention de la charge psychosociale au travail. Après plus de dix années d'application de cette législation, force est de constater des pratiques de qualité fort variable et une certaine tiédeur des employeurs. Derrière cette difficile mise en œuvre de la législation se cachent deux questions lancinantes:

#### **1° Au-delà du diagnostic, est-il possible de mettre en place des pratiques réalistes et efficaces d'amélioration du bien-être des employés ?**

Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines et de management qu'il est possible d'activer et, surtout, ces pratiques sont-elles efficaces? De nombreux travaux attestent du lien entre pratiques de GRH, modes d'organisation du travail et styles de management, d'une part, et bien-être des travailleurs d'autre part. L'incidence de ces pratiques à un niveau plus macro, reposant sur une analyse d'indicateurs objectifs de performance organisationnelle, est toutefois plus rarement investiguée. Or, dans un contexte de pression croissante à la performance, qui touche tant le secteur public que le secteur privé, la question de l'efficacité d'une politique de bien-être au travail passe en effet nécessairement par celle de son impact sur la performance organisationnelle.

## 2° Le bien-être des travailleurs est-il associé, positivement ou négativement, à la performance organisationnelle ?

Cette seconde question, en particulier, explique les réticences : promouvoir le bien-être des salariés a un coût pour l'entreprise mais peut-il aussi engendrer des bénéfices, économiques ou autres? N'est-il qu'une œuvre philanthropique, relevant certes de la responsabilité sociale de l'entreprise mais fondamentalement onéreuse et contre-performante pour l'entreprise? Ou au contraire, en vertu du principe selon lequel un travailleur heureux serait aussi un travailleur plus productif, peut-on s'attendre à ce que le bien-être des travailleurs constitue un facteur réducteur de coûts (p.ex. coûts d'absentéisme et de turnover du personnel) et générateur d'une meilleure performance commerciale, productive et, en définitive, comptable ? Autrement dit, est-il rentable d'investir dans le bien-être de ses salariés ?

C'est pour répondre à ces questions en allant au-delà des réponses de principes et opinions courantes que la Direction de la Recherche sur l'Amélioration des Conditions de Travail a commandité cette enquête sur le terrain. La question au cœur de cette recherche peut donc se formuler comme suit :

**Le bien-être au travail est-il une variable médiatrice dans la relation entre conditions physiques et psycho-sociales de travail et pratiques de GRH, d'une part, et performance organisationnelle, d'autre part ?**

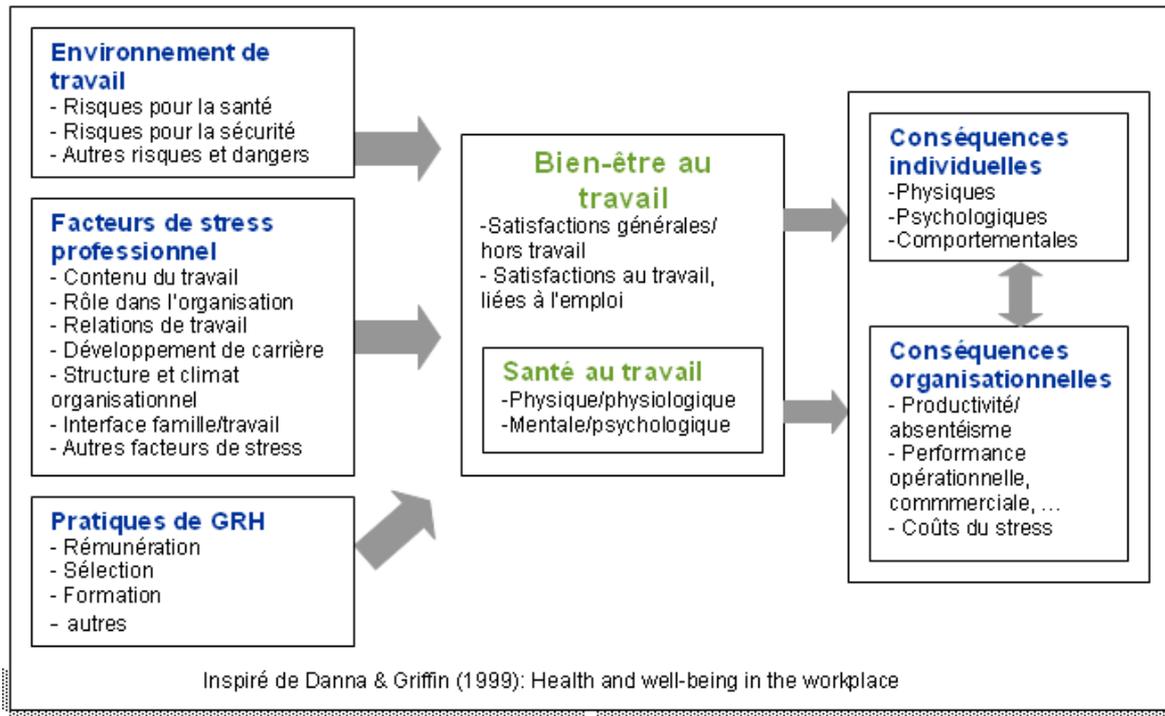
## 2 Cadre théorique et hypothèses

Cette étude prend directement appui sur les travaux passés en revue dans le rapport «Bien-être au travail et performance organisationnelle» (Delobbe et al., 2009). Les conclusions de cette revue de la littérature mentionnaient de nombreux résultats partiels mettant en évidence (1) les caractéristiques organisationnelles et pratiques de management propices au bien-être au travail, (2) les effets du bien-être au travail sur la performance organisationnelle et (3) les caractéristiques organisationnelles et pratiques de management influençant positivement la performance organisationnelle. Ces résultats étant encourageants pour répondre positivement à la question au cœur de cette étude.

Cette étude a donc pour but de tester empiriquement les hypothèses qui se dégagent de cette revue de littérature quant au lien entre bien-être au travail et performance de

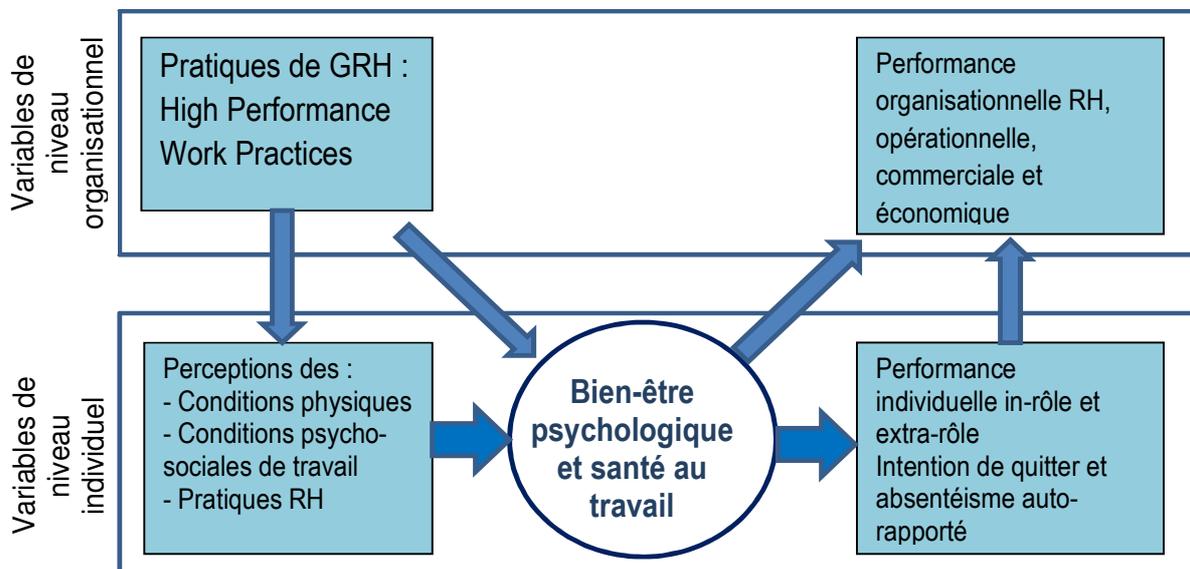
l'organisation. En particulier, notre modèle hypothétique a été inspiré par les travaux de Danna et Griffin (1999), schématisés dans la figure ci-après et utilisé comme modèle structurant la revue de littérature déjà évoquée. Nous renvoyons donc le lecteur à ce précédent rapport pour de plus amples explications quant aux fondements théoriques de cette étude.

**Figure 1: Modèle théorique de référence**



Nos hypothèses de recherche ont pour particularité de croiser des variables relevant de deux niveaux d'analyses généralement traités de façon dissociée dans les travaux scientifiques : le niveau individuel, appréhendant les perceptions et le vécu des salariés, et le niveau organisationnel, capturant les pratiques de gestion et indicateurs de performance à l'échelle d'une entité d'affaire (business unit) autonome. Intégrer ce niveau organisationnel dans les enquêtes portant sur le bien-être au travail constitue la contribution la plus intéressante et originale de cette étude. En particulier, elle permet de prendre en compte dans une même recherche tant les intérêts des salariés et de leurs défenseurs les plus directs (médecine du travail et organisations syndicales) que ceux de la direction et du management intermédiaire des entreprises. Notre modèle hypothétique peut être schématisé comme suit :

Figure 2: Modèle hypothétique de cette étude



### 3 Méthodologie

C'est dans le secteur de la grande distribution que cette étude a été réalisée parce que, d'une part, il est possible d'y mesurer des indicateurs de performance par entités d'affaire (*business units*) et, d'autre part, c'est un secteur dans lequel charge physique et charge psychosociale de travail ne sont pas de vains mots. La concurrence croissante et la course à la productivité, la flexibilité des contrats et du temps de travail, la suprématie du client sont en effet susceptibles d'y détériorer les conditions de travail.

Concrètement, cette étude a interrogé plus de 1.500 salariés travaillant dans 44 magasins appartenant à deux chaînes de distribution alimentaire belges qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes. Au total, nous avons collecté 945 questionnaires valablement complétés par des salariés représentatifs des genres, catégories d'âge et d'ancienneté, contrats, régimes horaire et fonctions présentes au sein de ces magasins (taux de réponse = 61%). Cette enquête, intégrant le VOW/QFT<sup>1</sup>, a été complétée par un entretien semi-directif en face-à-face d'une heure avec chacun des directeurs de magasins, portant sur les pratiques de gestion du

<sup>1</sup> Le VOW/QFT (Vragenlijst over Werkbaarheid/ Questionnaire sur les Facultés de Travail) est un instrument de diagnostic développé par le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale pour étudier la façon dont le travailleur vit l'équilibre entre ses caractéristiques personnelles et les exigences (charge physique et charge psychosociale) auxquelles il doit faire face dans son travail.

personnel mises en œuvre dans leur magasin et sur leur perception de la performance de celui-ci. Nous avons également rassemblé des indicateurs objectifs suivis au sein des deux enseignes pour mesurer la performance sociale, opérationnelle, commerciale et économique de chacun des magasins. Les variables prises en compte dans cette étude sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1: Récapitulatif des données collectées**

<p>Niveau organisationnel : 44 magasins</p>	<p>Gérants interrogés par entretien sur leur pratiques en matière de :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalisation des pratiques de gestion du personnel</li> <li>2. Recrutement et sélection</li> <li>3. Mobilité, promotion, performance</li> <li>4. Formation</li> <li>5. Rémunération et récompenses</li> <li>6. Flexibilité de l'emploi:</li> <li>7. Participation et communication</li> <li>8. Prévention de la charge psycho-sociale et promotion du bien-être</li> </ol>	<p>Indicateurs de performance des magasins fournis par les services centraux :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Performance sociale : taux d'absentéisme et de départ du personnel</li> <li>2. Performance opérationnelle : taux de rebuts et d'erreurs dans la gestion des stocks</li> <li>3. Performance commerciale : satisfaction des clients (disponible dans une seule enseigne)</li> <li>4. Performance économique : productivité (= chiffre d'affaire/heures prestées) + performance perçue du magasin par le gérant</li> </ol>			
<p>Niveau individuel : 945 salariés</p>	<p style="text-align: center;">Au sein de chaque magasin, échantillon représentatif de salariés interrogés par questionnaire sur :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="274 1160 667 1832" style="width: 33%;"> <p>Facteurs de risques physiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nuisances, dangerosité, exigences physiques, gestes répétitifs, travail sur écran, accidents, politique et climat de sécurité</li> </ul> <p>Facteurs de risques psycho-sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rythme et quantité de travail, possibilité d'apprentissage, participation aux décisions, clarté de rôle, contrôle sur le travail, insécurité d'emploi, soutien social et soutien du supérieur, compétences dans le travail</li> </ul> <p>Perception des pratiques RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justice procédurale</li> <li>- reconnaissance/support organisationnel perçu</li> </ul> </td> <td data-bbox="667 1160 1059 1832" style="width: 33%;"> <p>Indicateurs de bien-être psychologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau global de stress</li> <li>- besoin de récupération</li> <li>- plaisir au travail</li> <li>- satisfaction au travail</li> <li>- implication organisationnelle</li> </ul> <p>Indicateurs de santé au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soucis de santé</li> <li>- douleurs et maux (ex : troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques)</li> <li>- état de santé perçu pendant les deux dernières semaines</li> </ul> </td> <td data-bbox="1059 1160 1418 1832" style="width: 33%;"> <p>Mesures auto-rapportées de performance individuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance in-rôle</li> <li>- Performance extra-rôle : altruisme, civisme et esprit d'équipe</li> <li>- Intention de rester à court et à long terme au travail</li> <li>- Absentéisme : nombre d'absences, nombre de jours d'absences et nombre de présence au travail alors que le salarié était malade</li> </ul> </td> </tr> </table>		<p>Facteurs de risques physiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nuisances, dangerosité, exigences physiques, gestes répétitifs, travail sur écran, accidents, politique et climat de sécurité</li> </ul> <p>Facteurs de risques psycho-sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rythme et quantité de travail, possibilité d'apprentissage, participation aux décisions, clarté de rôle, contrôle sur le travail, insécurité d'emploi, soutien social et soutien du supérieur, compétences dans le travail</li> </ul> <p>Perception des pratiques RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justice procédurale</li> <li>- reconnaissance/support organisationnel perçu</li> </ul>	<p>Indicateurs de bien-être psychologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau global de stress</li> <li>- besoin de récupération</li> <li>- plaisir au travail</li> <li>- satisfaction au travail</li> <li>- implication organisationnelle</li> </ul> <p>Indicateurs de santé au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soucis de santé</li> <li>- douleurs et maux (ex : troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques)</li> <li>- état de santé perçu pendant les deux dernières semaines</li> </ul>	<p>Mesures auto-rapportées de performance individuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance in-rôle</li> <li>- Performance extra-rôle : altruisme, civisme et esprit d'équipe</li> <li>- Intention de rester à court et à long terme au travail</li> <li>- Absentéisme : nombre d'absences, nombre de jours d'absences et nombre de présence au travail alors que le salarié était malade</li> </ul>
<p>Facteurs de risques physiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nuisances, dangerosité, exigences physiques, gestes répétitifs, travail sur écran, accidents, politique et climat de sécurité</li> </ul> <p>Facteurs de risques psycho-sociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rythme et quantité de travail, possibilité d'apprentissage, participation aux décisions, clarté de rôle, contrôle sur le travail, insécurité d'emploi, soutien social et soutien du supérieur, compétences dans le travail</li> </ul> <p>Perception des pratiques RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justice procédurale</li> <li>- reconnaissance/support organisationnel perçu</li> </ul>	<p>Indicateurs de bien-être psychologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau global de stress</li> <li>- besoin de récupération</li> <li>- plaisir au travail</li> <li>- satisfaction au travail</li> <li>- implication organisationnelle</li> </ul> <p>Indicateurs de santé au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soucis de santé</li> <li>- douleurs et maux (ex : troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques)</li> <li>- état de santé perçu pendant les deux dernières semaines</li> </ul>	<p>Mesures auto-rapportées de performance individuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance in-rôle</li> <li>- Performance extra-rôle : altruisme, civisme et esprit d'équipe</li> <li>- Intention de rester à court et à long terme au travail</li> <li>- Absentéisme : nombre d'absences, nombre de jours d'absences et nombre de présence au travail alors que le salarié était malade</li> </ul>			

Précisons d'emblée que les deux enseignes qui ont participé à cette étude figurent parmi celles qui continuent à poursuivre une stratégie insistant sur la qualité du service et non

seulement sur le prix. Ceci se traduit par des conditions de travail relativement favorables dans le secteur, comme l'indique l'ancienneté élevée du personnel dans l'entreprise (18 ans en moyenne), la prédominance des contrats à durée indéterminée (90%) et des temps de travail majoritairement supérieurs au mi-temps (66%). Des enseignes poursuivant une stratégie de « hard discounter » ou ayant subi des réductions d'effectif récentes ont été contactées mais ont refusé de participer à l'enquête. En conséquence, les résultats de cette étude fournissent une image probablement plus rose que ne l'est la réalité du secteur. Ils apportent néanmoins des réponses intéressantes à quatre questions.

#### 4 Quels sont les facteurs de risques affectant le bien-être au travail dans ce secteur ?

En intégrant le VOW/QFT dans l'enquête, nous avons pu comparer les facteurs de risques rapportés par nos répondants à ceux mesurés au sein d'un échantillon de référence de 3.714 travailleurs belges interrogés par la DiRACT. Le tableau 2 ci-après fournit un aperçu d'ensemble de la situation observée au sein de notre échantillon en la comparant à cet échantillon de référence. Les smileys indiquent si notre échantillon se situe dans, en-dessous ou au-dessus de la moyenne par rapport aux normes 2012 de la DiRACT.

Bien que 84,2 % des répondants se disent souvent ou toujours stressés, contre 28% des travailleurs belges, et que leur plaisir au travail soit légèrement inférieur, leur besoin de récupération et les indicateurs de santé physique sont pourtant comparables à ceux de l'échantillon de référence. Des analyses plus détaillées par catégories professionnelles nous indiquent en outre que ce sont les managers de rayon qui rapportent les niveaux de stress, de besoin de récupération mais aussi de plaisir et d'implication au travail les plus élevés tandis que le personnel affecté à des fonctions polyvalentes est clairement le mieux loti pour tous les indicateurs considérés.

**Tableau 2: Récapitulatif de la comparaison avec les normes du VOW/QFT**

Module	Dimension	Label	2007	2009	2011	Notre échantillon	Bilan
Stress	Vous ressentez du stress au travail	la plupart du temps à toujours**	<del>X</del>	<del>X</del>	28	84,2	☹
Module 1 : Aspects psychosociaux	Rythme et quantité de travail	souvent à toujours*	43,3	29,1	26,7	40,7	☺
	Utilisation des connaissances et possibilité d'apprentissage	jamais à parfois*	38,1	39,2	37,9	46,8	☺
	Soutien social	jamais à parfois*	29,6	20,5	21,5	20,5	☺
	Possibilité de participation	jamais à parfois*	47,2	49,5	53,3	60	☺
	Difficulté face aux changements dans les tâches	souvent à toujours*	5,4	3,9	5,6	5,5	☺
	Insécurité d'emploi	souvent à toujours*	15,3	13,9	11,9	10,6	☺
	Plaisir au travail	non***	17,2	12,2	11,8	13,9	☹
	Besoin de récupération	oui***	42,8	32,7	33,2	42,9	☺
Module 2 : Aspects physiques des conditions de travail	Nuisances	souvent à toujours*	16,7	18,8	22,6	18,4	☺
	Dangerosité	souvent à toujours*	15,3	14,1	13,2	13,3	☺
	Exigences physiques	souvent à toujours*	20,8	28	31,1	51	☹
	Gestes répétitifs	souvent à toujours*	36,5	37,3	41,2	78,6	☹
	Travail sur écran	souvent à toujours*	61,1	43,9	40,6	44,7	☺
Module 3 : Sécurité	Accident du travail (impliqué)	oui	18,4	8,2	9,3	8,2	☹
	Climat de sécurité	pas d'accord**	23,7	19,5	13,5	10,5	☺
Module 4 : Santé	Soucis de santé	d'accord**	12,9	8,9	9,2	10,7	☺
	Douleurs / maux	au moins une/un***	88	72,9	76,4	78,8	☺
	Etat de santé de ces 2 dernières semaines	mauvais à bon**	22,4	19,5	20,6	30,4	☺
	Nombre de fois à la maison	2 fois à plus**	24	24,5	24,1	23,8	☺
	Nombre de jours à la maison	plus de 10 jours†	22,1	22,2	23,5	26,6	☹
Module 5 : Capacité à travailler	Nombre de fois au travail	2 fois et plus**	44	32	36,6	54,8	☺
	Compétences perçues	pas d'accord**	5,7	5,9	5,1	5,4	☺
Module 6 : Intention de rester	Augmentation des capacités	diminuées**	44,7	29	26,8	32,3	☺
	Intention de rester à court terme	non**	11,9	10,2	10,1	9	☺
	Intention de rester à long terme	non**	54,9	36,9	38,7	39,1	☺

\* Cut point = ]2,5 : les limites du premier ensemble vont de la valeur minimale à 2,49; les limites de l'autre ensemble vont de 2,50 à la valeur maximale

\*\* Cut point = ]3,0 : les limites du premier ensemble vont de la valeur minimale à 2,99; les limites de l'autre ensemble vont de 3,00 à la valeur maximale

\*\*\* Cut point = ]1,5 : les limites du premier ensemble vont de la valeur minimale à 1,49; les limites de l'autre ensemble vont de 1,50 à la valeur maximale

† Cut point = les limites de l'ensemble vont de 11 à la valeur maximale

Concernant les risques physiques, deux facteurs affectent plus fortement les salariés de la grande distribution : les gestes répétitifs, d'abord, qui y sont deux fois plus élevés et touchent particulièrement le personnel de caisse, et les exigences physiques, ensuite, présentes surtout chez les réassortisseurs. A contrario, le personnel polyvalent est significativement moins exposé à ces deux catégories de risques. L'analyse des facteurs les plus corrélés au bien-être et à la santé révèle l'absence d'incidence du travail répétitif sur les indicateurs pris en compte, à l'exception des douleurs et maux qui sont plus fréquents en cas de travail

répétitif. Le niveau d'exigence physique, par contre, affecte très significativement le besoin de récupération, tous les indicateurs de santé physique et, dans une moindre mesure, le niveau global de stress et la perte de plaisir dans le travail. Ces analyses démontrent également l'effet très sensible d'une politique active de sécurité physique au travail sur la réduction du stress et de l'épuisement professionnels et sur l'amélioration du plaisir et de la santé au travail.

Concernant les risques psychosociaux, nos deux enseignes se situent dans la moyenne belge même si toutes les catégories professionnelles ne sont pas égales face à ces risques. Les caissières ont ainsi moins de possibilités de participer aux décisions et d'exercer un contrôle sur leur travail mais compensent ces facteurs de risque par plus de solidarité et de soutien social et par un rythme et une charge de travail moins élevés, peut-être liés à la politique de ces deux enseignes de limiter le temps d'attente des clients à la caisse. La situation est exactement inverse chez les managers de rayon qui souffrent d'un rythme et d'une quantité de travail supérieurs et d'un soutien social inférieur à leurs collègues, tout en bénéficiant de plus de contrôle sur leur travail et de possibilités de participation. En termes d'incidence sur le bien-être psychologique et la santé au travail, c'est clairement le rythme et la quantité de travail, suivis par la possibilité d'augmenter ses compétences au travail et de faire face aux changements dans ses tâches qui constituent les paramètres à tenir sous contrôle. A l'inverse, la qualité du soutien fourni par le supérieur hiérarchique direct agit comme un élément tampon permettant de réduire le stress et d'augmenter le plaisir au travail.

## 5 Le bien-être est-il un médiateur entre la perception des conditions de travail et les comportements individuels ?

La majorité des analyses statistiques menées sur les données collectées auprès des 945 salariés confirme que tant le bien-être psychologique que la santé au travail jouent un rôle partiel ou complet de médiateur dans la relation entre, d'une part, les facteurs de risques physiques, les facteurs de risques psychosociaux et la perception des pratiques RH et, d'autre part, les indicateurs d'absentéisme, d'intention de rester, de performance in-rôle et extra-rôle. Autrement dit, cette étude supporte globalement l'hypothèse que le bien-être au travail, tant dans sa dimension psychologique que physique, est une variable médiatrice pertinente pour rendre compte des effets de l'environnement de travail perçu par les employés sur une série de

comportements individuels auto-rapportés qui peuvent être considérés comme des précurseurs ou des conditions préalables de performance organisationnelle.

Une implication pratique majeure de cette conclusion est qu'il est possible, en améliorant certaines conditions de l'environnement physique (en particulier, les exigences physiques et le climat de sécurité physique au travail ) et psycho-social (en particulier, le rythme et la quantité de travail, le soutien du supérieur direct et l'adéquation des compétences aux travail à effectuer ) de travail et en renforçant le soutien fourni et la justice perçue des pratiques de GRH de contribuer à améliorer le bien-être des salariés et à encourager certains comportements individuels a priori favorables au bon fonctionnement de l'organisation.

La limite majeure de cette conclusion est cependant de ne reposer que sur des variables de niveau individuel, rapportées par les membres du personnel eux-mêmes. Il est dès lors délicat d'en inférer directement quelles sont les pratiques de GRH que les directions peuvent mettre en œuvre pour promouvoir le bien-être au travail et quelle incidence réelle peut avoir la promotion du bien-être sur la performance des entités organisationnelles. Afin de pallier à cette limite majeure, nous examinons ci-après en quoi les pratiques de GRH rapportées par les gérants de magasin sont liées au bien-être au travail des salariés et si le bien-être des salariés permet de rendre compte des différences de performance objective observées entre les magasins.

## 6 Quel modèle RH pour des salariés heureux dans la grande distribution ?

Dans le secteur de la grande distribution, les gérants des magasins constituent un maillon clé dans la mise en œuvre des pratiques de gestion du personnel conçues dans les services centraux de gestion du personnel. En conséquence, des variations existent d'un magasin à l'autre, ce qui nous permet d'examiner si certaines pratiques sont plus propices au bien-être des salariés que d'autres. La littérature classique en GRH prétend à cet égard que les pratiques plus élaborées et formalisées, encourageant l'acquisition des compétences et la mobilisation des travailleurs, contribueraient davantage à la fois au bien-être psychologique des salariés et à la performance organisationnelle. Ce modèle est-il valable dans le secteur de la grande distribution ? En outre, les pratiques de flexibilité horaire et fonctionnelle qui se

répandent dans ce secteur ont-elles des effets significatifs sur le bien-être au travail des salariés?

**Tableau 3 : Matrice des corrélations<sup>2</sup> entre pratiques de GRH et bien-être au travail**

Variables	N	Niveau de stress	Satisfaction	Plaisir au travail	Implication organisationnelle	Besoin de récupération	Soucis de santé	Douleurs / Maux
<b>Formalisation RH</b>								
Degré de formalisation RH	36	,268	-,367**	-,387**	-,403**	,197	,211	,088
Enquête de climat social	44	,365**	-,160	-,017	-,131	,426***	,225	,284*
<b>Sophistication RH</b>								
Sophistication des épreuves de sélection	23	,199	-,387*	-,435**	-,440**	,433**	,471**	,281
Pourcentage de promotion	18	-,541**	,098	,217	,249	-,183	-,146	-,286
Plan de promotion	43	,256	-,236	-,041	-,138	,392***	,473***	,484***
Formalisation de la formation	43	,306**	-,264*	-,112	-,240	,392***	,231	,253
Formation relationnelle et managériale	44	,507***	-,479***	-,207	-,394***	,428***	,323**	,367**
<b>Flexibilité</b>								
Proportion d'employés avec horaire variable	21	,334	-,367	-,290	-,342	,383*	,604***	,416*
Proportion d'employés polyvalents	20	-,395*	,474**	,431*	,417*	-,271	-,456**	-,480**

Note: coefficients de corrélations de pearson, partiels avec contrôle de l'enseigne si données disponibles pour les 2 enseignes

Par rapport à ces questions, nos résultats apportent des réponses assez inattendues. En effet, il apparaît que plusieurs des pratiques jugées vertueuses en GRH auraient en fait des effets délétères sur le bien-être au travail (cfr tableau 3). Ainsi, les magasins dans lesquels il est fait davantage usage des programmes de formation formalisés, des techniques de sélection plus sophistiquées, des plans de promotion et des enquêtes de climat social mises à disposition par les services centraux sont aussi ceux dans lesquels certains facteurs de risque, tels que le climat de sécurité, le soutien social et la clarté de rôle, ainsi que bon nombre d'indicateurs de bien-être psychologique et physique sont les plus mauvais. Notons cependant qu'une mise en œuvre systématique des entretiens annuels d'évaluation est associée à des effets plutôt bénéfiques en termes de possibilités pour les salariés de participer aux décisions et de exercer un contrôle sur leur travail, sans toutefois influencer les indicateurs de bien-être.

<sup>2</sup> Une corrélation de Pearson peut varier de -1 à 1. Une corrélation de -1 signifie que les deux variables corrélées se recouvrent parfaitement mais co-varient de façon inverse tandis qu'une corrélation de 1 signifie que les deux variables corrélées se recouvrent parfaitement et vont dans la même direction. Une corrélation de 0 signifie qu'il n'y a pas de lien entre les deux variables. La valeur « p » estime le risque possible d'erreur lorsque l'on conclut que la corrélation est significative. Nous n'avons tenu compte ici que des corrélations significatives avec un « p » inférieur à 1 pour 1000.

Plusieurs pistes explicatives peuvent être avancées pour donner sens à ces résultats contre-intuitifs. D'abord, il est possible que ces pratiques considérées comme vectrices de performance organisationnelle soient aussi sources d'une pression plus élevée sur le travailleur en le soumettant à des exigences professionnelles supérieures. Ensuite et complémentairement, une politique du personnel plus élaborée et exigeante est aussi susceptible de générer en contrepartie chez les travailleurs des attentes accrues à l'égard de leur employeur, attentes plus difficiles à satisfaire et conduisant dès lors à plus d'insatisfactions. Enfin, ces pratiques de GRH considérées dans la littérature comme « hautement performantes » sont aussi dans bien des cas le signe d'une centralisation plus forte de la politique du personnel ce qui, dans le secteur de la distribution, tendrait à déposséder le directeur de magasin d'une partie de sa latitude de décision dans la gestion de son personnel. Le personnel percevrait dès lors ces pratiques comme plus impersonnelles et éloignées des réalités de terrain, comme en attestent les corrélations négatives que nous avons observées entre plusieurs de ces pratiques, d'une part, et le support organisationnel perçu et la justice procédurale, d'autre part.

Concernant les pratiques de flexibilité, la flexibilité horaire, qui est dans ce secteur majoritairement non choisie par le travailleur, paraît diminuer les possibilités de participation et de contrôle sur le travail ainsi que la santé physique. Quant à la polyvalence fonctionnelle, elle est dans cette enquête systématiquement liée à des effets bénéfiques: plus les magasins recourent à la polyvalence, plus les salariés bénéficient de contrôle sur leur travail et de soutien social et se disent en bonne santé psychologique et physique. Là aussi, ces résultats amènent à relativiser certains discours dénonçant la flexibilité comme conduisant systématiquement à une détérioration des conditions de travail. Nous ne pouvons toutefois pas exclure que ces effets soient le fruit des conditions dans lesquelles la polyvalence a été mise en œuvre dans certains magasins de notre étude, sur une base volontaire et après une procédure soigneusement concertée avec les partenaires sociaux.

En bref, que nous enseignent ces résultats quant aux pratiques de gestion du personnel propices au bien-être du personnel dans la grande distribution ? Les pratiques décentralisées, directement contrôlées et mises en œuvre par le gérant du magasin, semblent être les plus profitables, probablement parce qu'elles confortent ce dernier dans un rôle de support et de dialogue avec son personnel et permettent la personnalisation des pratiques RH. A l'appui de cette interprétation, nos résultats révèlent aussi que ces pratiques moins formalisées et centralisées sont perçues comme plus justes et équitables par le personnel et contribuent à

accroître le sentiment de reconnaissance. Justice perçue des pratiques de gestion du personnel et sentiment d'être soutenu par son organisation constituent de plus deux variables clé dans la promotion du bien-être au travail.

## 7 Le bien-être des salariés comme facteur de la performance des magasins ?

Il est courant de considérer qu'un travailleur heureux est un travailleur plus productif, plus collaborant, plus impliqué. Dans les secteurs où la concurrence sur les coûts est rude, il est toutefois fréquent que les gains de productivité se fassent au détriment des conditions de travail. L'accroissement de la flexibilité quantitative et l'intensification du travail y affectent en effet directement l'insécurité d'emploi, le rythme et la quantité de travail et, indirectement, la qualité du tissu social. Le lien entre bien-être au travail et performance de l'organisation ne va donc pas de soi. Qu'en est-il dans les deux enseignes où nous avons mené l'enquête ? Comme le montre le tableau 4, la performance d'un magasin a été conçue comme un concept multidimensionnel incluant des indicateurs sociaux, opérationnels, commerciaux et économiques. L'évaluation personnelle que les directeurs portaient sur la performance de leur magasin a également été mesurée lors de l'entretien en face-à-face.

**Tableau 4 : Matrice des corrélations entre bien-être au travail et performance des magasins**

Variables	Performance sociale (enseignes A et B)		Performance opérationnelle		Performance commerciale	Performance économique	
	Absentéisme (heures absences / heures productives)	Turnover (Départs / effectifs)	Enseigne A: Boni-Mali	Enseigne B: Shrink % sales	Enseigne B: Satisfaction générale des clients	Enseigne A: Productivité (CA/ équivalent temps plein)	Enseigne B: Productivité (CA/heure prestée)
Niveau de stress	0,179	0,145	,159	-,435**	-,224	,335	-,372*
Satisfaction	-,0389**	-,0242	,299	,551***	,540*	-,008	,527**
Plaisir au travail	-,0155	-,0167	-,268	,491**	0,343	-,335	,359
Implication organisationnelle	-,0351**	-,0371**	,104	,589***	,405*	,050	,417*
Besoin de récupération	0,308**	0,203	,095	-,404*	-,529**	,465**	-,387*
Soucis de santé	0,475***	0,171	-,062	-,502**	-,573***	,125	-,265
Douleurs / Maux	0,312*	0,311*	,230	-,0363	-,590***	,391*	-,269
Etat de santé général de ces 2 dernières semaines	-,0337**	-,0140	,167	,393*	,521**	-,234	,273

(\* pour  $p > .10$ ; \*\* pour  $p > .05$ ; \*\*\* pour  $p < .01$ )

Lorsque c'est cette mesure de performance subjective qui est corrélée au bien-être des salariés, les relations significatives sont quasi-inexistantes. Il est toutefois surprenant de constater que cette performance perçue est elle-même très peu liée à la performance réelle des magasins. En effet, lorsque ce sont des indicateurs objectifs de performance qui sont pris en compte (cfr tableau 4), nos résultats sont plutôt favorables à l'hypothèse d'un lien positif entre bien-être des salariés et performance des magasins. Ainsi, l'absentéisme est très significativement lié au besoin de récupération, aux soucis de santé, aux douleurs et maux, à un mauvais état de santé général ainsi qu'à un manque de satisfaction dans le travail et d'implication organisationnelle ressentis au sein du magasin. Nos résultats détaillés font aussi ressortir que certains facteurs de risques, en particulier le rythme et la quantité de travail, l'insuffisance perçue des compétences et le manque de soutien social, apparaissent être des facteurs accroissant le taux d'absentéisme. Le turnover, quant à lui, semble moins clairement dépendre du bien-être au travail des salariés. Les corrélations observées suivent le même schéma que pour l'absentéisme mais atteignent rarement le seuil de signification, peut-être parce que le turnover reste globalement faible dans nos enseignes.

Concernant la performance opérationnelle, elle est supérieure lorsque le rôle et les responsabilités de chacun des salariés sont clairement définis ; et cela dans les deux enseignes. Quant aux corrélations entre les indicateurs dont nous disposons et le bien-être au travail des salariés, elles sont significatives et positives dans une enseigne, une meilleure santé physique et psychologique y étant associée à moins de pertes et de rebuts, tandis qu'elles sont non significatives dans l'autre enseigne.

Mais les résultats les plus probants ont trait aux corrélations fortes et positives observées entre le bien-être au travail des salariés et la satisfaction des clients. A titre d'exemple, la corrélation entre la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle s'élève à .54, ce qui signifie que 25 % des variations de satisfaction de la clientèle entre magasins est liée au degré moyen de satisfaction exprimé par le personnel. Plus généralement, les clients sont plus satisfaits dans les magasins où le personnel jouit de meilleures conditions physiques de travail, d'une définition claire de son rôle, d'un bon soutien social, d'un rythme de travail moins soutenu, se dit moins stressé, plus satisfait et en meilleure santé. Ces résultats laissent supposer qu'une stratégie de satisfaction de la clientèle passerait nécessairement par une politique de promotion du bien-être du personnel. Seule exception dans ce tableau : les possibilités de participation et de contrôle sur le travail sont liées négativement à la satisfaction des clients, sans qu'une explication claire puisse être apportée à cette observation.

Notons également que la satisfaction des clients n'était mesurée systématiquement et n'a donc pu être exploitée que dans une des deux enseignes.

Enfin, concernant les indicateurs de performance économique examinés, en particulier, la productivité, les résultats sont plus intrigants. En effet, dans une enseigne, moins de stress et de fatigue et plus de plaisir sont associés à plus de productivité tandis que c'est exactement l'inverse dans l'autre enseigne où les magasins les plus productifs sont aussi ceux où le personnel présente des niveaux moins élevés de bien-être psychologique. Manifestement, la relation entre bien-être au travail et productivité se révèle complexe. Trois pistes sont pertinentes à explorer. Primo, la relation entre bien-être au travail et productivité pourrait être curvilinéaire. Jusqu'à un certain seuil, un meilleur bien-être au travail irait de pair avec un accroissement de la productivité, conformément au modèle du « happy-productive worker ». Mais à partir d'un certain seuil, un accroissement de la productivité serait associé à une détérioration des conditions de travail et du bien-être. Secundo, les effets négatifs potentiels d'un accroissement de productivité sur le bien-être au travail ne pourraient se faire sentir qu'après un certain délai, lorsque le bien-être est mesuré de façon différée par rapport à la productivité. Tertio, il est possible que certaines variables tierces confondantes, telles que la taille du magasin ou le niveau socio-économique global de la région dans laquelle il se situe, expliquent tout à la fois des degrés plus élevés de productivité et de bien-être au travail.

## 8 Limites de l'étude

Avant de conclure cette synthèse des résultats, il importe de mentionner plusieurs limites méthodologiques qui incitent à la prudence dans l'interprétation et la généralisation de nos conclusions.

D'abord, cette étude est basée sur un dispositif de recherche transversal, puisque toutes les variables ont été mesurées au même moment. Un tel dispositif ne permet pas de confirmer l'hypothèse d'un enchaînement causal de type « pratiques de GRH et conditions de travail → bien-être au travail → performance individuelle et organisationnelle ». A titre d'exemple, il n'autorise pas à conclure définitivement que des salariés plus satisfaits conduisent à des clients plus satisfaits, car il est possible que, à l'inverse, le personnel tire pour partie sa satisfaction au travail de la satisfaction des clients.

Ensuite, plusieurs variables tierces non contrôlées dans cette étude sont susceptibles de constituer un facteur explicatif commun rendant compte tout à la fois du bien-être des salariés

et de la performance des magasins. Parmi ces variables possibles, évoquons le profil spécifique du gérant de magasin et la qualité de son style de management, la taille du magasin ou encore degré de prospérité socio-économique de la région dans laquelle il se situe.

Le terrain spécifique sur lequel a été menée cette étude, à savoir celui de la grande distribution, limite également la généralisabilité des conclusions à d'autres secteurs. De plus, les deux enseignes dans lesquelles a été menée cette étude offrent des conditions de travail relativement favorables dans le secteur, ce qui se traduit par une grande stabilité du personnel, et nous fournissent une image probablement plus rose de la réalité de ce secteur.

Enfin, une dernière limite que nous soulignerons a trait à la taille relativement réduite de l'échantillon de magasins ayant participé à cette étude (N=44, parfois moins pour certaines analyses). Cette limite de taille de l'échantillon de niveau organisationnel a réduit la possibilité d'utiliser des analyses statistiques multivariées aptes à explorer des modèles explicatifs plus riches pour rendre compte des liens entre les pratiques de GRH, le bien-être au travail et la performance organisationnelle.

## 9 En conclusion

Cette étude menée dans deux enseignes particulières de la grande distribution belge confirme qu'il est à la fois possible et profitable pour l'entreprise de mettre en place des conditions de travail et des pratiques de gestion préservant le bien-être des salariés de ce secteur. Les bénéfices majeurs que l'on peut attendre d'une politique de promotion du bien-être ont essentiellement trait à une réduction des taux objectifs d'absentéisme du personnel et à une amélioration de la satisfaction de la clientèle.

Concernant la nature des pratiques propices au bien-être des salariés dans ce secteur, les pistes à explorer semblent s'éloigner tant des croyances managériales, préconisant une palette assez convenue de pratiques de GRH dites « hautement performantes », que des arguments souvent critiques des défenseurs des salariés à l'égard des diverses formes de flexibilité. Ce modèle de pratiques vertueuses, à inventer, s'éloigne assurément des tendances formalisatrices et centralisatrices caractéristiques des pratiques de gestion dans ce secteur et paraît encourager au contraire le renforcement d'un management de proximité, plus souple et personnalisé, et un enrichissement des tâches par une redécouverte du métier ancestral de l'épicier polyvalent.