



HAL
open science

Peut-on compenser les conditions de travail contraignantes ? Une analyse à travers le modèle exigences/ressources

F. Silveri

► To cite this version:

F. Silveri. Peut-on compenser les conditions de travail contraignantes ? Une analyse à travers le modèle exigences/ressources. Sciences de l'environnement. Doctorat Sciences de Gestion, Université de Montpellier, 2017. Français. NNT : 2017MONTD050 . tel-02607274

HAL Id: tel-02607274

<https://hal.inrae.fr/tel-02607274>

Submitted on 16 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THESE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR
DELIVREE PAR L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER**

**Préparée au sein de l'Ecole Doctorale d'Economie et de
Gestion – (ED 231)
et de l'unité de recherche Montpellier Research in Management (EA 4557)
Spécialité Sciences de Gestion - CNU 06**

**Peut-on compenser des conditions de travail contraignantes ?
Une analyse à travers le modèle exigences/ressources.**

Présentée par Federica SILVERI

Le 15 Novembre 2017

**Sous la direction de Sophie MIGNON et Catherine
MACOMBE**

Devant le jury composé de

Sophie MIGNON, Professeur des universités., U. de Montpellier

Catherine MACOMBE, Dr. HDR, IRSTEA

Emmanuel ABORD de CHATILLON, Professeur des universités., U. de Grenoble Alpes

Daniele MASCIA, Associate professor, U. de Bologna

Guy FAURE, Dr. HDR, CIRAD

Nathalie COMMEIRAS, Professeur des universités, U. de Montpellier

Résumé et mots clefs

Sur leur lieu de travail, les individus sont confrontés à de nombreuses difficultés. Souvent, ces difficultés sont engendrées par de mauvaises conditions de travail qui génèrent des phénomènes de risques psychosociaux (RPS), susceptibles de nuire à la santé des salariés. En Sciences de la Gestion, les RPS sont l'objet d'un intérêt croissant, car ils ont aussi un impact sur la performance et sur la pérennité de l'entreprise. Alors qu'il existe des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) mises en place par les entreprises pour faire face à ces risques, une démarche efficace n'est pas encore aboutie. Or, selon le modèle exigences/ressources (Demerouti et al., 2001), il existe des conditions de travail favorables (ressources) qui ont le potentiel de réduire ces risques, et qui font l'objet de ces travaux de recherche.

Plus précisément, cette thèse s'interroge sur les représentations des salarié/es quant aux ressources qui ont le plus de potentiel pour réduire les effets des conditions de travail nocives. En même temps, nous faisons l'hypothèse que ces ressources sont aussi capables d'influencer la pérennité de l'entreprise, via la fidélisation des salarié/es. Nous avons mené une étude de cas au sein d'un groupe de l'agro-alimentaire, qui contrôle deux implantations industrielles qui ont conservé leur culture d'entreprise d'avant la fusion dans ce groupe. Nos résultats montrent que les salariés identifient quatre ressources (autonomie au travail, variété des tâches, bon climat social et soutien des supérieurs) qui ont plus de potentiel que d'autres pour compenser les conditions de travail contraignantes, et que ces ressources sont largement citées quel que soit le genre, le poste occupé, et le site. Il apparaît que ces mêmes ressources sont aussi capables d'influencer l'intention de rester des salarié/es dans l'entreprise. Cependant, ce ne sont pas toujours les pratiques de GRH qui créent ces ressources, mais –d'après les représentations des salariés– plutôt des valeurs liées à la culture d'entreprise précédant la fusion.

Au-delà de la contribution à la théorie Exigences/Ressources, nos travaux souhaitent aussi contribuer à la prise de conscience, par les managers, de l'intérêt de certaines ressources pour la mise en place de meilleures conditions de travail et l'amélioration des stratégies de pilotage de la pérennité.

Mots-clés : Modèle exigences/ressources, conditions de travail, santé, pérennité.

Summary and keywords

At the workplace, individuals face many challenges. Usually these difficulties are caused by poor working conditions that generate the phenomena of psychosocial risks factors (PRF), which can harm the health of employees. In management sciences, an increasing interest has set to PRF, particularly because they also have an impact on the performance and on the longevity of the company. The human resource management (HRM) policies and practices are made by companies to deal with these risks, but an effective approach is not yet achieved. According to the job demands / resources model (Demerouti et al., 2001), there are better working conditions (resources) that have the potential to buffer demands which causes PRF. Resources are the subject of this thesis.

Precisely, this thesis questions the employees' representations resources that have the greatest potential to buffer harmful working conditions. At the same time, we make the assumption that these resources are also able to influence the longevity of the firm, through employee loyalty. We conducted a case study within an agri-food group, which controls two industrial establishments which inherited their organizational culture before joining this group. Our results show that employees identify four resources (autonomy at work, task variety, good social climate and superiors support) that have more potential than others to buffer dangerous working conditions. Moreover, these resources are equally quoted in relation to gender, occupation, and industrial site. Furthermore, it appears that the same resources are also able to influence employees intention to remain in the group. However, it is not always the HRM practices that create these resources, but rather the values that are linked to the firm culture, before the merger.

Beyond the contribution to the job demands / resources model, our research also aims to contribute to the managers' awareness of the value of certain resources to implement better working conditions and management strategies of longevity.

Key-words: Job demands/resources model ; working conditions; firm longevity.

Table des matières

Résumé et mots clefs	3
Summary and keywords	4
Table des matières	5
Remerciements	11
Introduction générale	13
1.Contexte général.....	13
Les risques psychosociaux	14
Quelques chiffres.....	14
La réglementation en matière de risques psychosociaux	15
Différentes reconnaissances par rapport aux différentes cultures	17
Conditions de travail et RPS.....	17
2. Question générale de recherche	20
3. Le gap théorique.....	21
4. Le cadre théorique.....	23
5. Intérêts managériaux	23
6. La methodologie de recherche	24
7. Structure générale de la thèse.....	24
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	27
Introduction de la partie 1	27
Section 1 : Conditions de travail	28
1.1 Introduction Section 1	28
1.2 Les conditions de travail	29
-Les composantes physiques et environnementales.	29
-Les composantes organisationnelles.	29
-Les composantes psychologiques et sociales.	29
1.3 Les théories du mal-être au travail.....	31
1.3.1 L’approche médicale	31
1.3.2 L’approche épidémiologique.....	32
1.3.3 L’approche psychologique	32
Les théories interactionnistes	33

Les théories transactionnelles	33
Les modèles basés sur les ressources.....	35
Le modèle de l'ANACT	42
1.4 Les théories du bien-être	43
1.5 Conclusions Section 1	47
Section 2 : La pérennité organisationnelle	47
2.1 Introduction Section 2	47
2.2 La pérennité.....	47
2.3 Les différents enjeux de la pérennité	49
2.4 La performance de l'entreprise	53
2.5 Les théories de la pérennité.....	56
2.6 Les déterminants de la pérennité.....	57
Les déterminants de la pérennité des entreprises familiales.....	60
Conclusion Section 2.....	62
Section 3: Pratiques de GRH, ressources et pérennité	64
3.1 Introduction Section 3	64
3.2 Effet des pratiques de GRH sur les conditions de travail.....	64
3.2.1 La Santé et Sécurité au Travail (SST).....	65
3.2.2. GRH et mal-être au travail	66
3.2.3. Pratiques de GRH et bien-être au travail.....	69
3.3 Pérennité à travers les pratiques de GRH ?	70
3.3.1 Pratiques de GRH et performances de l'entreprise	71
Pratiques de GRH et performances dans les EF	73
La performance sociale d'entreprise	74
3.3.2 Pratiques de GRH et pérennité.....	75
3.3.3 RSE, GRH et pérennité	75
3.4 La fidélité des salarié/es influence-t-elle la pérennité des entreprises?	78
3.4.1 La fidélisation des salariés par l'entreprise	82
3.4.2 La rétention des salariés	83
3.4.3 L'intention de départ et le turnover	87
3.4.4 L'implication organisationnelle.....	89
3.4.5 La satisfaction au travail.....	93
3.4.6 L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.....	95
3.5 Conclusions section 3.....	96

Conclusions partie 1	97
PARTIE 2 : DESIGN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE.....	99
Introduction partie 2	99
Section 4. Problématique et positionnement épistémologique.....	100
4.1 Introduction section 4.....	100
4.2 Présentation du cas et problématique	100
4.2.1 Particularité de l'étude de cas V.....	100
4.2.2 Problématique.....	107
4.3 Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste.....	117
Section 5 : Une méthodologie qualitative exploratoire/confirmatoire	121
5.1 Choix du type d'analyse.....	121
5.2 Revue systématique de la littérature	125
5.3 Collecte et analyse des données secondaires.....	126
5.4 Collecte et analyse des entretiens	127
5.5 Validité de la démarche	131
Conclusions partie 2.....	132
PARTIE 3 : RÉSULTATS	134
Introduction partie 3	134
Section 6 : Synthèse de la littérature sur les applications empiriques du modèle JD-R et construction de la grille de codage	135
6.1 Introduction à la section 1	135
6.2 Synthèse de la revue systématique de la littérature sur les applications empiriques du modèle JD-R.....	135
6.3 Construction de la grille de codage.....	137
Conclusions Section 6.....	140
Section 7 : L'analyse documentaire: les ressources sur lesquelles l'entreprise communique	140
7.1 Introduction à la section 7	140
7.2 Pratiques de GRH et ressources selon les documents sociaux.....	140
7.3 Conclusion Section 7.....	142
Section 8 : Les ressources prégnantes	142
8.1 Introduction à la section 8	142
8.2 Ressources citées spontanément	143
8.3 Différences entre les sites.....	145

8.4 Différences entre postes	146
8.5 Différences liées au genre, à l'âge et au contrat de travail.....	149
8.6 Conclusions Section 8	150
Section 9 : Les ressources souhaitées	151
9.1 Introduction à la section 9	151
9.2 Les ressources auxquelles aspirent les salariés	151
9.3 Conclusions Section 9	153
Section 10 : Les ressources acquises.....	154
10.1 Les ressources considérées comme acquises dans les représentations des salariés	154
10.2 Ressources acquises et ressources prégnantes.....	156
Conclusion section 10	157
Section 11 : Ressources et intention de rester	157
11.1 Introduction à la Section 11	157
11.2 L'intention de rester et les ressources associées	157
11.3 Les représentations des salarié/es quant aux liens entre ressources et performance et pérennité.....	163
11.4 Conclusions Section 11	166
Section 12: Comparaison entre les ressources prégnantes d'après les représentations des salarié/es et les ressources d'après la communication de V.....	168
Introduction à la section 12	168
12.1 Ressources prégnantes et ressources mises en valeur par V.	168
12.2 Ressources auxquelles aspirent les salariés et ressources mises en valeur par V.	169
12.3 Ressources acquises dans les représentations des salariés de V. et ressources mises en valeur par V.	170
PARTIE 4 : DISCUSSION GENERALE ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	171
Introduction à la partie 4	171
Section 13. Discussion générale.....	172
13.1 Introduction à la section 13	172
13.2 Synthèse au sujet des ressources	172
Les ressources d'après la littérature	172
Les ressources prégnantes d'après l'étude de cas.....	172
Comparaison entre les ressources les plus marquantes identifiées dans la littérature et celles émanant des salariés de notre étude de cas.....	173

13.3 Les ressources des ateliers et les ressources des bureaux	175
13.4 L'effet cliquet.....	176
13.5 L'importance conférée à certaines ressources peut-elle être expliquée par les particularités du secteur agro-alimentaire ?	176
13.6 Ressources, intention de rester et pérennité	178
13.7 Propositions de recherche	179
Proposition P1	179
Proposition P2	180
Proposition P3 et P3b	181
Proposition P4	182
Section 14. Limites de la recherche	183
14.1 Introduction section 14.....	183
14.2 Limites de la revue de littérature.....	183
14.3 Limites de l'analyse documentaire et des entretiens.....	183
14.4 Limites à la généralisation	184
PARTIE 5 : APPORTS ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE.....	185
Introduction partie 5	185
Section 15 : Apports et perspectives de la recherche.....	186
15.1 Introduction section 15.....	186
15.2 Contributions scientifiques.....	186
15.3 Contributions et préconisations managériales.....	191
15.3.2. Contributions managériales à travers l'Analyse Sociale du Cycle de Vie (ASCV).....	193
Fabriquer un outil en ACVS	193
Limites en ASCV	199
Section 16 : Conclusions générales	201
Bibliographie	204
Sitographie.....	231
Sommaire des Tableaux	232
Sommaire des Figures	234
Annexes.....	236
Annexe 1. Grille d'entretiens V.	236
Annexe 2. Ressources regroupées selon le même concept	238
Annexe 3 : Article 1	251

Annexe 4 : Article 2 266

Remerciements

Cette thèse, c'est l'histoire d'un long chemin qui est commencé il y a quatre ans. Je suis arrivée en France en aout 2013 pour effectuer mon stage de master à l'IRSTEA.

Pendant ces années, j'ai rencontré une infinité des gens, lesquels ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la finalisation de ce manuscrit de thèse.

Je ne cache pas qu'il y a eu divers moments où j'ai pensé abandonner, mais c'est grâce à vous que j'ai réussi à arriver jusqu'à aujourd'hui. D'abord je tenais à remercier mes directrices de thèse, Madame Sophie Mignon et Madame Catherine Macombe. Leur guidance comme directrices de thèse m'a aidé énormément. Je tenais à vous remercier pour tout le temps que vous avez dédié à ce projet de thèse, à l'expérience formidable que vous m'avez fait vivre et au bagage culturel que je garderai avec moi pour toute ma vie. Notamment l'aide de Mme Macombe qui a été pour moi à la fois directrice, et à la fois encadrante de cette thèse. C'était elle qui a cru à ce projet dès le début. De plus elle m'a donné une aide énorme pour surmonter mes difficultés avec le français dès le début.

Je tenais aussi à remercier les rapporteurs de cette thèse pour le temps consacré à la lecture de cette thèse, et à leur profonde contribution à l'amélioration de ce manuscrit. Je remercie aussi les autres membres du jury, ainsi que Mme Nathalie Commeiras, pour m'avoir orientée dès le début sur la problématique de cette thèse.

Un grand merci va aussi à tout mes collègues/amis de l'IRSTEA et d'ELSA. Et notamment, merci à Serge, Julien, Nathalie, Maroua, Fabien, Sonia. Vous m'avez donné un super soutien moral !

Ensuite, merci à tous mes amis italiens que j'ai rencontré à Montpellier, en partant de mes collocataires: Nathalie, Valentina, Crista, Marta. Et encore, mes autres amis italiens : Eleonora, Jean, Evelina, Luca, Emanuele, Berardo, Federico et Alessandro. Pendant ces années vous étiez ma famille montpelliéraine. Votre soutien a été aussi important que le soutien scientifique.

Merci pour les journées/soirée/nuits passées ensemble. C'était une grande aide pour mes moments de confort.

Un grand merci à Silvia, qui me soutient depuis 9 ans (déjà) !

Et enfin, mais sans préjuger de l'ordre d'importance, vraiment merci à ma famille. Et aussi, à mon futur mari.

Avec l'espoir que cette thèse soit seulement le début d'un long chemin riche de bonnes choses.

Introduction générale

1. Contexte général

Au cours des trois dernières décennies, les conditions de travail ont changé de manière significative.

Dans un contexte économique où la croissance est limitée et où la concurrence s'intensifie sans arrêt, les nouvelles méthodes pour augmenter la compétitivité ne portent pas seulement sur les coûts, mais aussi sur la qualité du travail, l'intensification et la flexibilité. Une manière de se distinguer dans ce contexte hyperconcurrentiel est de développer une stratégie de qualité des biens, des services et de la relation client. Les normes de qualité se multiplient et les exigences à l'égard des salariés se renforcent. De nouvelles formes d'organisation du travail ont contribué à son individualisation, et en conséquence complexifient les organisations de travail et accroissent les contraintes (Dakhlaoui, 2011). Enfin, l'exigence de flexibilité conduit certaines organisations à considérer les salarié/es comme « la variable d'ajustement » (Beaujolin-Bellet, 2010). La flexibilité quantitative se développe et vise à faire varier le nombre de salariés en fonction des besoins de l'organisation.

Tous ces changements ont érigé la problématique de la santé au travail comme un problème d'actualité, en particulier pour ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines, les politiques mises en place dans les entreprises et leur impact, positif ou négatif, sur la santé des salariés

Dans un premier temps, la question de la santé au travail concernait les dangers physiques. En effet, les personnes au travail font face à une variété de risques dus aux produits chimiques, aux facteurs physiques, aux conditions ergonomiques défavorables (Concha-Barrientos et al., 2004 : p.1653). Toutefois, les risques chimiques ont été déjà largement discutés et réglementés, et les contraintes et les pénibilités physiques sont plutôt en régression dans beaucoup de métiers, du fait de la mécanisation et de l'automatisation des tâches. *A contrario*, les contraintes organisationnelles (travail de nuit, horaires de travail atypiques, travail isolé, intérimaire, en sous-traitance...) et les

contraintes psychologiques (contrôle et rythme de travail, style de management, violence interne et externe au travail) tendent à augmenter, entraînant des risques psychosociaux (RPS), porteurs de souffrance au travail. Ces risques se manifestent de plus en plus dans le monde du travail, et sont devenus aussi l'objet de débats médiatiques.

Les RPS et la souffrance au travail sont importants, et doivent être gérés également parce qu'ils représentent des enjeux économiques pouvant se répercuter sur la performance des entreprises. Ainsi, selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, le coût annuel du stress d'origine professionnelle en Europe est estimé à environ 20 milliards d'euros (AESST cité par Valléry et Leduc, 2012).

Les risques psychosociaux

Les risques psychosociaux ne sont pas un phénomène de mode, ni le produit de problèmes individuels et personnels. Ils correspondent à une évolution durable du travail et de son contexte. En effet, le travail est une source permanente de « tensions » entre les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise ; cela fait partie de la vie de l'entreprise et, le plus souvent, des compromis acceptables sont trouvés. Dans ce cas, il n'y a pas d'effets délétères sur la santé. Quand les risques psychosociaux apparaissent, ils doivent être analysés comme le résultat de tensions excessives entre les contraintes du travail d'un côté, et les valeurs et besoins des salariés de l'autre. Ces tensions sont aggravées par l'absence de régulation en matière d'organisation du travail et de relations sociales. La souffrance individuelle révèle souvent des situations collectives problématiques, qui méritent d'être traitées en tant que telles (Aract, 2017)

Quelques chiffres

De plus en plus, les journaux ont popularisé les phénomènes de RPS ou de «souffrance au travail », par opposition, (souvent de manière erronée) au phénomène de «bien-être au travail » (Gollac et Bodier, 2011). La lutte contre les RPS et la promotion du bien-être au travail apparaissent comme « l'un des plus grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats, au cours des années à venir » (ILO, 2002).

Etre exposé/e aux risques psychosociaux provoque différents problèmes. Parmi les nombreuses conséquences, rappelons : les maladies et les lésions professionnelles, les accidents de travail, la dépression nerveuse, le stress psychologique, le sentiment de solitude, l'épuisement professionnel, l'insatisfaction, la frustration, les comportements d'insubordination, la démotivation au travail, le refus de travailler, et enfin le suicide au travail.

A propos du suicide, qui est une conséquence plus rare que les autres, une étude publiée sur le site de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) indique que les suicides au travail représentent 3% du total des morts par suicide. Cependant, ce taux n'est pas négligeable si l'on considère les résultats d'une recherche publiée par les Etats-Unis en 2015. Cette étude américaine montre que 45 000 personnes par an se suicident à cause du travail. Par ailleurs, en France, il se produit chaque année près de 400 suicides sur le lieu de travail, et 900 en Italie.

Une étude québécoise publiée en 2003 par Brun et Martel a mis en évidence qu'en 2001, 43% des 3 000 personnes travaillant dans différentes entreprises (de secteurs différents : enseignement supérieur, métallurgie, hôpital, pépinière) souffrent de détresse psychologique, alors que la moyenne est plus faible par rapport à la population du Québec (20%). Quatre facteurs aggravent cette détresse : la surcharge quantitative de travail, le faible soutien des collègues, la faiblesse des relations avec les supérieurs corrélée par une faible participation aux décisions, et la mauvaise circulation de l'information (Brun et Martel, 2003).

Le secteur bancaire est lui aussi amplement affecté. Une enquête menée par Abord de Chatillon et Scouarnec (2012) compare les conditions de travail des salariés des banques aux salarié/es du secteur comptable. Les résultats montrent qu'il y a plus de dépression, plus d'absentéisme et plus de congés pour maladie au sein du secteur bancaire qu'au sein du secteur comptable. La raison se situe probablement dans les pratiques des banques et dans le ressenti que les salarié/es peuvent éprouver face à celles-ci.

La réglementation en matière de risques psychosociaux

Pendant de nombreuses années, la prévention des risques professionnels était limitée aux risques physiques. En 2008, un accord interprofessionnel a étendu le domaine de

prévention des risques professionnels pour intégrer la notion de "stress" professionnel. Selon l'article L.4121-1 du code du travail, l'employeur a l'obligation de faire respecter les consignes de sécurité et de mettre en œuvre des actions de prévention appropriées, parmi lesquelles figurent l'information et la formation des salariés à la sécurité. Le Tableau 1 résume les principales lois en la matière.

De plus, depuis 2001, tout employeur d'une entreprise de plus d'un salarié doit également élaborer et mettre à jour un "document unique" (DU) ou un "document unique d'évaluation des risques" (DUER). Le document doit être revu au moins une fois par an, et à chaque fois qu'une unité de travail aura été modifiée.

Années	Obligation
1991	Depuis cette date, l'entreprise est obligée d'évaluer les risques pour la sécurité et la santé physique et mentale de tous ses salariés.
2008	Juillet : Accord national interprofessionnel sur le stress, étendu en avril 2009
2009	Octobre : Plan stress lancé par le Ministre du travail, pour les entreprises de plus de 1 000 salariés.
2010	Mars : Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail, étendu en juillet 2010

Tableau 1. Obligation de l'entreprise en matière de RPS (en France)

Alors qu'en Europe il existe de nombreuses politiques qui traitent du sujet des facteurs psychosociaux, la gestion des RPS dans les entreprises européennes semble être en retard par rapport à la gestion d'autres risques. Cependant, une enquête européenne (ESENER 2009) révèle que l'un des facteurs qui augmentent l'émergence de risques psychosociaux, est l'existence de mesures de gestion du risque psychosocial.

Différentes reconnaissances par rapport aux différentes cultures

Bien que les RPS semblent pouvoir affecter la santé mentale de tous les salarié/es, les RPS sont considérés différemment suivant les zones géographiques et les facteurs culturels.

Nous avons montré qu'en Europe, il existe différentes démarches et lois pour tenter d'endiguer ce phénomène. Au contraire, pour ce qui concerne les pays en voie de développement et les pays économiquement émergents (par exemple l'Afrique du Nord), les facteurs psychosociaux ont rarement été explorés, et il est vraiment difficile de trouver des informations à leur sujet (Kortum *et al.*, 2011). Il est probable que le stress au travail n'est une priorité dans aucun de ces pays (Kortum, 2007).

Nuwayhid (2004) déclare que la focalisation sur les dangers liés aux environnements de travail n'est un sujet important que pour les pays industrialisés. *"La recherche sur la santé au travail dans les pays en développement devrait reconnaître le contexte social et politique des relations de travail, en particulier le fait que la majorité des pays en voie de développement n'ont pas les mécanismes politiques pour traduire les résultats scientifiques en politiques efficaces"* (Nuwayhid, 2004, p.1916). Les RPS sont les conséquences de plusieurs facteurs tels que la mondialisation et le développement technologique trop rapide. Ce ne sont pas des priorités des pays en voie de développement, d'où le manque de préoccupation pour la santé au travail, alors que les événements à l'origine de RPS sont probablement plus importants dans ces pays.

Conditions de travail et RPS

Malgré les différentes démarches existantes, la gestion des RPS reste toujours un problème d'actualité. Les mesures pour prévenir le stress et promouvoir la santé en entreprise sont encore à un stade embryonnaire. Jusqu'à aujourd'hui, les recherches se sont surtout concentrées sur la description des effets des interventions, au niveau individuel. Ces interventions visent à aider les individus à traiter les sources de stress au travail, puis à traiter ensuite l'apparition du stress. Nous manquons d'indications claires sur ce qui pourrait être fait pour prévenir avec succès le stress au travail. Il reste donc difficile pour les employeurs de savoir comment procéder. De même, cette absence d'explications sur comment et pourquoi les interventions produisent des résultats, constitue un obstacle au progrès pour les décideurs publics. Dans leur éditorial au numéro spécial de « Work & Stress », Cox *et al.* (2010) mettent en lumière que le

nombre croissant d'interventions dans les organisations implique des difficultés pour les chercheurs qui doivent veiller au respect d'une certaine rigueur méthodologique. (Biron *et al.*, 2012).

Pour aller plus loin, il faut remonter aux causes de ces risques : conditions de travail (bonnes ou mauvaises), et notamment, aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines sensées s'en s'occuper. En effet, les mauvaises pratiques de GRH, même si elles ne conduisent pas toujours les salariés au décès, font sûrement des blessés, et peuvent rendre malades les salariés et l'entreprise (Le Louarn, 2010). Des entretiens réalisés auprès des employés imputent leurs problèmes de santé aux lacunes des pratiques de management des ressources humaines telles que, par exemple, la carence de planification stratégique. Il arrive aussi que les organisations ne structurent pas leurs activités de manière à reconnaître les engagements des salariés. Ceux-ci bénéficient seulement de pratiques très classiques et limitées comme la récompense monétaire ou le cadeau pour les années de service effectuées (Le Louarn, 2010).

Comme le soulignent Abord De Châtillon *et al.* (2006) avec une analyse en composante principale, les conditions de travail nocives pour la santé provoquent deux types de pathologies : les pathologies « physiques » : blessures, douleurs musculaires, allergies; et les pathologies « psychosociales » : maladies de cœur, problèmes de sommeil, anxiété. Ainsi, de nombreuses études ont montré que les conditions de travail défavorables peuvent avoir un impact profond sur le stress au travail et l'épuisement professionnel. Par exemple, des recherches ont révélé que la surcharge de travail, le manque d'autonomie, les exigences émotionnelles, un faible soutien social, et l'ambiguïté de rôle, peuvent tous mener à des sentiments d'épuisement et à des attitudes négatives envers le travail (Lee et Ashforth, 1996; Schaufeli et Enzmann, 1998).

Par ailleurs, les mêmes conditions de travail, bonnes ou mauvaises, ont des conséquences différentes sur les différents partenaires au sein de l'entreprise. Par exemple, les effets sur les salarié/es des bonnes conditions de travail peuvent être la motivation, et l'efficacité au travail. En ce qui concerne les mauvaises conditions de travail, elles peuvent se concrétiser sous de nombreuses formes : absentéisme ou syndicalisation par exemple. En ce qui concerne l'employeur, les conditions de travail, bonnes ou mauvaises, entraînent des formalités administratives, la nécessité d'organiser

le remplacement des salariés absents, ou encore la diminution de la production, et enfin la dégradation du climat dans l'entreprise (Tisserand, 2015). Ces troubles peuvent se traduire par un désengagement au travail, un absentéisme accru, des conflits entre les personnes, une perte de productivité et de qualité, une désorganisation de la production. Les symptômes relatifs à un mauvais état de santé chez les employés seraient notamment l'augmentation du taux d'absentéisme au travail, des dépenses élevées d'assurance-maladie, des poursuites judiciaires et une diminution de la productivité (Danna et Griffin, 1999).

Pour affronter l'enjeu des conditions de travail et des RPS, deux pistes sont praticables : l'élimination des conditions de travail dangereuses pour la santé et/ou la mise en place de conditions de travail favorables pour la santé des travailleurs. En effet, pour certains auteurs (e.g. Demerouti *et al.*, 2001), il existe des conditions de travail favorables capables de compenser, au moins en partie, les effets des RPS. C'est la GRH qui peut éviter ces risques, ou mettre en place des pratiques capables de compenser leurs effets négatifs. En effet, une bonne gestion des conditions de travail pourrait pallier le mal-être au travail (Officiel Prévention, 2013).

Le potentiel important du « soutien social » est reconnu pour réduire l'impact des conditions de travail négatives (Haines, *et al.*, 1991; Johnson et Hall, 1988; Van der Doef et Maes, 1999). Bakker *et al.* (2005b) ont montré que le «soutien», que ce soit celui des collègues ou des superviseurs, peut avoir un effet tampon sur les niveaux de burnout. D'autres ressources telles que le « feed-back » et « l'autonomie au travail » (Kahn et Byosièrè, 1992; Bakker *et al.*, 2005b) sont reconnues comme douées d'un effet tampon potentiel. Le « feed-back » (ou « rétroaction » en français) fournit aux employés l'information nécessaire pour maintenir leur performance et, en même temps, les aide à rester en bonne santé (Bakker *et al.* 2005b). Bakker *et al.* (2005b) montrent que « l'autonomie » pourrait compenser des conditions de travail négatives, du fait que les employés décideraient d'eux-mêmes quand et comment répondre aux demandes du travail. D'après les études de Schieman et Young (2013), le « travail stimulant » évite les problèmes de sommeil. Enfin, augmenter les « possibilités d'apprentissage » au travail fournit aux employés des capacités nouvelles d'adaptation afin de faire face à des situations de travail stressantes (Van Ruysseveldt, *et al.*, 2011; Woodhead, *et al.*, 2014).

Même s'il est souvent possible d'éliminer certaines conditions de travail nocives, dans la réalité certaines organisations du travail créent inévitablement des RPS (travail nocturne des infirmières, interventions en urgence etc.), et la question demeure en suspens de savoir si les effets nocifs peuvent être de quelque manière compensés par des pratiques de GRH. Cependant, Ose (2005) a montré que les travailleurs ne peuvent pas être pleinement indemnisés, par exemple lorsqu'ils subissent des niveaux élevés de bruit dans la zone de travail.

En résumé, des conditions de travail particulières, mises en place par des pratiques de GRH, pourraient réduire les effets des RPS. Cependant, il n'est pas simple de mettre en œuvre les bonnes stratégies de RH pour compenser les effets de ces risques. Il existe en effet des études qui suggèrent que s'occuper des RPS... crée inévitablement ces risques. L'enquête européenne (2009) en entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER), révèle que l'un des facteurs qui augmentent l'émergence des RPS est l'existence de mesures de gestion du risque psychosocial. Comment est-il possible, dans ces conditions, de créer des conditions de travail favorables pour la santé ?

2. Question générale de recherche

Dans cette recherche, nous allons mettre l'accent sur les conditions de travail favorables pour les salarié/es.

Tout d'abord, nous savons que les conditions de travail nocives pour la santé des salariés ont aussi un impact néfaste sur la performance de l'entreprise. Il est attesté en effet que les conditions de travail, physiques et psychologiques, nocives pour la santé des employés et la qualité du travail, peuvent mettre en péril la pérennité d'une organisation (Hassard *et al.*, 2011). A contrario, nous pouvons supposer que certains facteurs comme la mise en place d'un contexte professionnel favorable à l'apprentissage et à l'acquisition de nouvelles connaissances, des valeurs fortes centrées sur l'éthique et la responsabilité sociale, peuvent avoir des effets positifs sur le bien-être au travail (Morin, 2008). La cohésion et la stabilité générées par ces facteurs sont sources de pérennité des entreprises concernées (Mignon, 2009).

Lors de notre recherche, notre terrain sera fourni par le Groupe Vinadeis (V.), qui s'interroge sur la possibilité d'atténuer ou de compenser des conditions de travail nocives pour la santé, mais inévitables (par exemple, le travail en trois huit). Le groupe

V., issu de la fusion de plusieurs entreprises, est un groupe du secteur de l'industrie agro-alimentaire. Les salariés de ce secteur sont trois fois plus exposés aux gestes répétitifs, huit fois plus au travail en basses températures, trois fois plus au bruit, et cinq fois plus au travail en trois huit que les salariés de tous les autres secteurs d'activités confondus (Aract 2016). Le groupe est devenu une entité juridique en 2012. Sa particularité est que la holding V. contrôle trois implantations industrielles qui ont hérité de cultures d'entreprise différentes, et donc de conditions de travail très différentes, alors que les trois usines réalisent les mêmes fonctions : l'assemblage, l'embouteillage et la commercialisation du vin, vin sans alcool et jus de fruits.

De plus, le groupe s'interroge sur sa pérennité. En particulier, en 2010, une nouvelle stratégie à 5 ans a été théorisée par le directeur, M. G. : « Performance avec du Sens ». Parmi les différents objectifs fixés, figure la pérennisation du groupe.

A partir de ces constatations, notre question générale de recherche est la suivante : **«comment compenser des conditions de travail contraignantes afin de promouvoir la pérennité des entreprises ?».**

3. Le gap théorique

L'hypothèse qui sous-tend ce travail doctoral est que les mauvaises conditions de travail constituent le principal facteur aggravant les différents RPS. En même temps, ce sont les bonnes conditions de travail qui sont les plus efficaces pour compenser leurs effets néfastes.

A partir de la question générale, nous avons mené une revue de la littérature fondée sur trois interrogations : les liens entre les conditions de travail et le mal-être/bien-être au travail, les démarches pour gérer les conditions de travail (dont les pratiques de GRH), et la pérennité et ses liens avec les pratiques de GRH.

Cette analyse fine nous a permis de mettre en lumière les manques de la littérature et les apports potentiels de ces travaux de thèse dans deux domaines importants : meilleures connaissances des ressources au sens de Demerouti *et al.* (2001) et liens entre pratiques de GRH, ressources, et pérennité.

En ce qui concerne les ressources, l'état de l'art nous a montré que les travaux sur les représentations des salariés quant aux ressources sont rares. L'absence de travaux se focalisant sur les représentations des salarié/es quant aux exigences et ressources, est

patente. En général, les travaux ne se préoccupent pas de savoir ce qui est vraiment important pour les salarié/es. Toutefois, nous pensons que ce sont les représentations qui constituent la réalité des salariés.

Ensuite, des études prenant en compte les ressources dans leur globalité et complexité – c'est-à-dire avec une vision holistique- sont rares. En outre, très peu d'étude s'interrogent au sujet de la contingence de ces ressources. Finalement, même si plusieurs ressources sont mentionnées en littérature, il n'existe pas d'étude qui hiérarchise ces ressources. Toujours à propos des ressources, peu d'études ont opté pour une approche qualitative. Enfin, à notre connaissance, le secteur agroalimentaire n'a jamais fait l'objet d'études spécifiques quant aux applications empiriques du modèle de Demerouti *et al.* (2001).

Il existe aussi un gap théorique quant à la représentation des ressources telles qu'elles sont vues par les managers et telles que se les représentent les salariés.

Pour ce qui concerne la pérennité, l'état de l'art montre, à notre connaissance, qu'il n'existe aucune étude traitant directement de la relation entre ressources (au sens de Demerouti *et al.*, 2001) et pérennité. Nous avons donc recherché les liens entre les pratiques RH considérées comme performantes d'un point de vue du « bien-être au travail », et capables de créer des ressources telles que préconisées par le modèle JD-R, et la performance ou la pérennité de l'entreprise. Les études traitant de cette relation sont très peu nombreuses. La thèse de Sophie Mignon (1998) a mis en lumière des « constantes de la pérennité » pour les entreprises familiales pérennes. Parmi les constantes, l'accent est mis sur la contribution des hommes à la pérennité de l'entreprise. D'après Mignon et Mahmoud-Jouini (2013), pour les entreprises familiales pérennes, nous retrouvons les caractéristiques suivantes de la GRH : la « fidélité du personnel », une « moindre rémunération », la « promotion interne », la « formation-apprentissage », et la « pérennisation de l'emploi ». Les trois dernières caractéristiques se rapprochent de certaines des ressources traitées dans les applications du modèle JD-R, alors que la fidélité du personnel peut être la résultante de pratiques RH réussies. En analysant la littérature sur les ressources, nous notons que certaines pratiques de GRH peuvent contribuer à la fidélisation des salariés et, en même temps, influencer la pérennité (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008 ; Giraud *et al.*, 2012). Si les pratiques de GRH créent des ressources perçues comme telles par les salariés et qu'ils considèrent

comme acquises, nous posons l'hypothèse que ces ressources peuvent contribuer à la pérennité, *via* la fidélité du personnel.

Dans le cas de l'étude de terrain que nous avons menée à V., la question générale de recherche peut se décliner sous la forme de la question spécifique suivante : « **Est-ce que la mise à disposition de ressources par les pratiques de GRH conduit, via les représentations de ces ressources par les salariés, à la pérennité du projet?** »

4. Le cadre théorique

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi de mobiliser la **théorie des exigences/ressources propres à l'emploi** (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli et Bakker, 2004), qui s'inscrit dans le prolongement de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 1998, 2001).

Pour expliquer la relation entre conditions d'emploi et bien-être au travail, nous avons retenu ce modèle théorique, car son idée centrale est que les conditions de travail peuvent être divisées en deux catégories : exigences du travail (*e.g.* charge lourde de travail, environnement de travail défavorable, conflits de rôle...) et ressources du travail (*e.g.* soutien des collègues, opportunité de croissance, autonomie au travail...).

Nous avons décidé de nous centrer sur les ressources, moins traitées en littérature que les exigences, dans le but de repérer celles qui sont considérées comme pregnantes par les salariés du groupe V.

5. Intérêts managériaux

Cette recherche met en lumière les conditions de travail sur lesquelles les DRH doivent se focaliser pour réduire les effets néfastes des RPS. De plus, ce travail permet d'explorer la question de la réalité d'un lien positif entre certaines conditions de travail et la pérennité d'une entreprise.

6. La méthodologie de recherche

Ce travail doctoral cherche à comprendre quelles ressources au travail ont un effet compensatoire sur les exigences du travail envers les salariés, et dans un second temps, quels sont les liens entre les ressources et la pérennité de l'entreprise.

Pour répondre à ces interrogations, un design méthodologique mixte a été déployé. Il associe :

- Une revue systématique de la littérature : pour identifier les ressources analysées dans le modèle exigences/ressources
- Deux études qualitatives.
 - La première étude qualitative correspond à la phase exploratoire de l'analyse des documents « sociaux » de trois sites faisant partie du même groupe,
 - L'autre, réalisée à travers vingt-quatre entretiens semi-directifs effectués auprès des salarié/es de deux des trois sites industriels, avait pour but de recueillir les « exigences » (horaires de travail, pression temporelle...) et les « ressources » (autonomie, reconnaissance des supérieurs, estime des pairs, etc.) telles qu'ils se les représentent.
- Différentes analyses pour comparer :
 - Les ressources répertoriées en littérature, les ressources créées par les pratiques de GRH du groupe V., et les ressources telles que les salariés se les représentent.
 - Les ressources telles que les salariés se les représentent et celles qui sont requises d'après la littérature pour conduire à la pérennité de l'entreprise.

7. Structure générale de la thèse

Notre recherche comprend deux volets : l'un théorique, l'autre empirique. Le volet théorique occupera les 2 premières parties et sera consacré à l'exposé de la revue de la littérature, de la problématique et de la méthodologie adoptée. La séquence empirique s'étendra sur la troisième et la quatrième partie. Elle rendra compte d'un travail exploratoire-confirmatoire, à partir d'une étude de cas sur deux sites distincts.

Ce manuscrit comporte l'état de l'art (partie 1), la problématique et la méthodologie (partie 2), les résultats obtenus (partie 3) et la discussion et les contributions (partie 4) ainsi que les conclusions générales (partie 5). Enfin, dans les annexes, nous présentons aussi les 2 articles produits au cours de ces 3 années de travail doctoral. Le résumé de la structure est présenté en Figure 1.

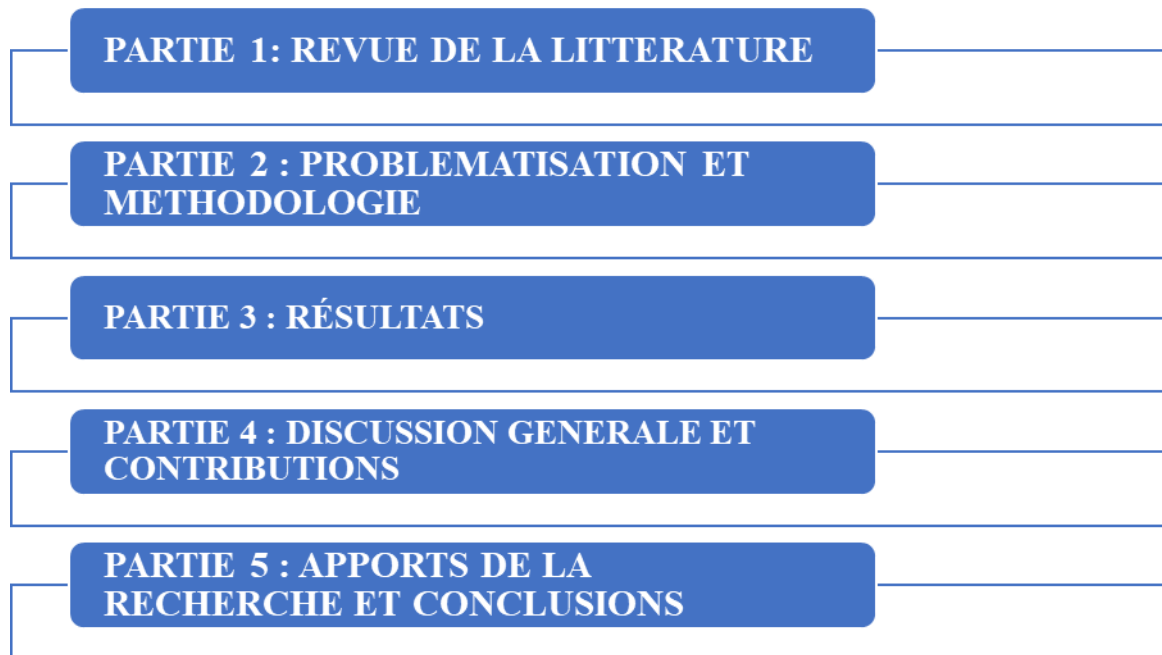


Figure 1. Structure de la thèse.

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction de la partie 1

Afin de contribuer à la question générale de recherche, et afin de définir notre problématique, nous avons construit un état de l'art divisé en trois sections. Le but est d'expliquer les trois parties de la question de recherche générale. La Section 1 s'interroge sur les conditions de travail ayant un impact sur le mal-être et le bien-être au travail. La Section 2 met en lumière les carences de la littérature concernant la pérennité des entreprises. Enfin, la Section 3 questionne les travaux des Sciences de la Gestion sur les pratiques de GHR qui ont pour objectif de gérer les RPS et le bien-être au travail, et les pratiques RH susceptibles d'influencer la pérennité de l'entreprise.

Section 1 : Conditions de travail

1.1 Introduction Section 1

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts utilisés pour parler des conditions de travail (§ 1.2), puis nous examinerons brièvement les principaux apports de la littérature pour décrire les conditions de travail d'un point de vue du mal-être (§ 1.3) et du bien-être au travail (§ 1.4).

Avant de passer en revue les différentes théories (afin de choisir les plus adaptées à notre sujet), il est opportun de clarifier tous les concepts que nous allons mobiliser, mais qui ne sont pas directement les objets de notre étude. Nous ne donnerons ici que les définitions les plus courantes.

- Santé. Pour l'OMS (1946) la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité.
- Santé au travail. Selon le BIT et l'OMS (1990) la santé au travail devrait viser aux objectifs suivants: promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions; prévenir tout dommage causé à la santé des salariés par leurs conditions de travail; protéger les salariés dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé; placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses capacités physiologiques et psychologiques; en somme, adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche.
- Mal-être au travail. Le mal-être évoque, en général, la question de pénibilité et de souffrance au travail, qui dépendent des conditions d'emploi, des conditions de travail et du type d'engagement (Cultiaux, 2014).
- Risques psychosociaux (RPS). D'après l'Anact, les RPS recouvrent des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises.
- Le Bien-être au travail (OMS) est un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail. Ce que l'on

nomme " bien-être au travail " correspond à l'ensemble des facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la qualité de vie des employés sur le lieu de travail.

- La Qualité de vie au travail (Anact, 2013) représente la qualité des relations sociales et de travail, la qualité du contenu du travail, la qualité de l'environnement physique, la qualité de l'organisation du travail, les possibilités de réalisation et de développement professionnels, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Après avoir introduit le « vocabulaire de la santé au travail » , nous allons brièvement exposer comment se concrétisent les conditions de travail en général (§1.2) et dans la littérature sur le mal-être (§ 1.3) et bien-être au travail (§ 1.4)

1.2 Les conditions de travail

Selon l'Eurofond (2016), les conditions de travail sont les situations dans lesquelles le travail est effectué, pour ce qui concerne l'environnement, le temps, le lieu, et l'organisation du travail ¹.

Dans les manuels classiques de GRH (Ressources humaines, Peretti, 2015), les conditions de travail sont divisées en trois composantes :

-Les composantes physiques et environnementales.

Les conditions physiques englobent à la fois : la pénibilité physique (froid, rythme physique, mouvements et forces sollicitées), mais aussi l'éclairage, l'air respiré, ou encore les radiations reçues.

-Les composantes organisationnelles.

Les composantes organisationnelles regroupent l'ensemble des conditions de travail liées à l'organisation du travail (travail de nuit, horaires décalés, travail en « trois huit », mais aussi la répartition du temps de travail dans la semaine, dans l'année, en périodes de pointe ...). Les conditions organisationnelles recouvrent également les rythmes temporels et les horaires :

-Les composantes psychologiques et sociales.

¹ « conditions in and under which work is performed as regards the work environment and the time, place and organization of work”.

Les composantes psychologiques et sociales sont l'ensemble des conditions de travail liées aux relations sociales dans le travail qui génèrent des émotions et ont une influence sur l'état psychologique de l'individu (contraintes de délai, degré de responsabilité dans le travail, perspectives d'évolution...). La pression psychologique peut résulter autant de sollicitations de la hiérarchie pour une plus grande productivité, que du contact direct avec les clients.

Par ailleurs, les conditions de travail, bonnes ou mauvaises, ont des conséquences sur le comportement des parties prenantes.

Savall et Zardet (1989) (cités par Abord De Chatillon *et al.* 2012) classifient les conditions de travail en trois dimensions clé :

- les conditions intrinsèques du travail : posture, bruit, éclairage, technologie ;
- les conditions extrinsèques : horaires, rémunération, promotion, relations hiérarchiques ;
- les conditions environnementales du travail : transport, législation, logement, environnement géographique et social.

Dans leur troisième enquête sur les conditions de travail, Paoli et Merlié (2001) distinguent les conditions de travail en fonction de la nature de travail, de l'environnement physique, de l'organisation du travail, du temps de travail, de l'information et de la consultation à propos du travail, des facteurs psychologiques, des revenus, et de l'interaction travail-vie de famille.

Abord De Chatillon *et al.* (2006) soutiennent qu'il faut également différencier les conditions objectives de travail (travailler 50 heures par semaine) et leur perception (trouver que 50 heures par semaine c'est acceptable ou non). De plus, ces auteurs suggèrent d'opérer une distinction entre les conditions tangibles de travail qui sont mesurables et dont on connaît déjà l'impact (telles qu'un niveau élevé de bruit), et les conditions plus intangibles (comme celles relatives à l'organisation du travail) dont les conséquences sont différentes d'un individu et d'une situation à l'autre.

Notre travail de thèse se focalise sur les conditions de travail causes de RPS et de mal-être au travail. En conséquence, nous avons orienté nos recherches sur **les principales théories** mobilisées en littérature pour expliquer ce phénomène. Elles se

répartissent entre théories du mal-être au travail (§1.3) et théories du bien-être au travail (§1.4) et seront présentées dans les paragraphes suivants.

1.3 Les théories du mal-être au travail

En littérature, différents modèles peuvent expliquer l'impact des conditions de travail sur la santé. La plupart d'entre eux sont basés sur une approche pathogénique (Neveu, 2007), centrée sur le mal-être au travail. Ces théories cherchent à expliquer la relation entre les conditions de travail négatives et les RPS associés. La majorité des modèles ont été développés en psychologie. Ils ont pour but de saisir les causes du stress professionnel, qui est la deuxième cause des problèmes de santé liés au travail (Paoli et Merlié, 2001). L'épuisement professionnel est aussi abondamment étudié.

Ce paragraphe est divisé en trois sous-sections qui mettent l'accent sur les différentes visions des différentes disciplines. Cependant, ces trois disciplines se sont intéressées au stress lié au travail. Ces théories sont prégnantes soit parce qu'elles fournissent de nouvelles explications des phénomènes qui ont été mal compris à ce jour, soit parce qu'elles sont essentielles pour identifier des cibles d'intervention et guider l'élaboration de mesures d'intervention (Siegrist et Dragano, 2008).

Nous analyserons, d'abord l'approche médicale (§ 1.3.1), ensuite l'approche épidémiologique (§ 1.3.2) et enfin l'approche psychologique (§ 1.3.3).

1.3.1 L'approche médicale

La notion de stress est avant toute chose une notion biologique. Elle vise à rendre compte des réponses de l'organisme en présence d'une menace ou d'une agression. Hans Selye (1996) décrit le stress « comme la réponse non spécifique que donne l'organisme à toute demande qui lui est faite ». Cet auteur propose le premier modèle de stress à travers son modèle du Syndrome Général d'Adaptation (SGA), distinguant trois phases : réaction d'alarme (mobilisation des forces de défense), stade de résistance (complète adaptation à l'agent stressant) et éventuellement stade d'épuisement (le sujet n'a plus les capacités de faire face). Cette approche est essentiellement biophysiological à l'origine, mais elle a été progressivement étendue à un large spectre de réactions d'abord émotionnelles telles que l'anxiété, la dépression, les troubles de l'humeur (Amiel et

Lebigre, 1970), puis comportementales, telles que l'irritabilité, la colère mais aussi l'alcoolisme (Brown *et al.*, 1992), et enfin cognitives (Argyle *et al.*, 1995).

Par contre, ce modèle ne prend pas en compte les différences individuelles de réponse au même niveau de stress, et attribue aux individus un rôle passif.

1.3.2 L'approche épidémiologique

L'approche épidémiologique est fondée sur les risques professionnels. Elle a intégré, depuis environ deux décennies, une thématique sur le stress au travail. Cette thématique en épidémiologie est aussi appelée 'facteurs psychosociaux au travail', en référence aux facteurs de risque classiques de l'épidémiologie des risques professionnels, c'est-à-dire des facteurs physico-chimiques de l'environnement de travail.

Suite à leur étude sur le stress en 1967, les Dr. Thomas H. Holmes et Richard H. Rahe, ont créé un test (the Schedule of Recent Experiences) sur le stress. Ils ont examiné le stress enjaugant les unités de changements de vie (UCV) qui se calculent en évaluant les différentes expériences de vie (allant de la mort d'un époux à la remise d'une contravention). En additionnant les unités (UCV) de l'année précédente, il est possible de prédire la probabilité de stress reliée à une maladie ou à un accident.

Ils ont établi une liste de 43 UCV concernant la vie privée et qui sont considérés comme des perturbants potentiels importants. A chaque UCV correspond une note d'impact.

1.3.3 L'approche psychologique

Bien que de nombreux modèles existent dans la littérature et dans les différentes disciplines, c'est l'approche dite psychologique qui a développé le plus grand nombre de contributions au sujet du mal-être au travail. Ces modèles expliquent la relation entre les conditions de travail et, notamment, le stress lié au travail et l'épuisement professionnel.

En particulier, trois courants se sont distingués :

1. Les théories interactionnistes;
2. Les théories transactionnelles;
3. Les théories des ressources.

Les théories interactionnistes

L'approche interactionniste s'est développée à la fin des années 1970 et durant les années 1980. De nombreux modèles y ont été développés (Cummings et Cooper, 1979 ; McGrath, 1976 ; Edwards, 1992 ; Karasek, 1979).

Le modèle interactionniste le plus influent pour évaluer le stress au travail c'est le modèle « demande-contrôle » (Karasek et Theorell, 1990). Selon ce modèle, le stress au travail est fonction de deux facteurs : la puissance des exigences du travail lui-même et le pouvoir de contrôle (pouvoir discrétionnaire, autorité ou latitude de décision, etc.) de la personne sur ses propres activités.

Le modèle initialement élaboré par Karasek (1979) comportait deux dimensions orthogonales : les exigences de l'emploi (y compris le rythme de travail et les exigences contradictoires), et le contrôle (latitude décisionnelle de l'employé, qui inclut le pouvoir de décision et la variété des compétences. Le modèle suppose qu'une latitude de décision quelconque, associée à des exigences d'emploi de niveau modéré, est bonne pour la santé des travailleurs, mais que la combinaison d'exigences d'emploi élevées avec une faible latitude décisionnelle se traduirait par une moins bonne santé.

Ce modèle a été complété par Karasek et Theorell en 1990 par une troisième dimension (le soutien social au travail) comportant des aspects relatifs au soutien socio émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. En conséquence, le résultat de l'interaction entre ces trois variables crée quatre situations d'emploi possibles : des exigences élevées avec des contrôles élevés (travail actif), des exigences faibles avec des contrôles élevés (travail détendu), des exigences faibles avec des contrôles réduits (travail passif) et finalement, des exigences élevées avec des contrôles réduits (travail tendu ou surchargé). Ces quatre situations établissent une typologie en termes de stress au travail. Celles où le travailleur est soumis à une forte pression psychologique tout en n'ayant qu'une faible latitude décisionnelle et peu de soutien social, sont les plus stressantes et constituent un risque pour la santé.

Les théories transactionnelles

Les théories transactionnelles se centrent sur les processus cognitifs et sur les réactions émotionnelles régissant les interactions personne-environnement (Tabanelli *et*

al., 2008). Parmi ces modèles, on retrouve le modèle d'ajustement personne-environnement (P/E fit model) de French, *et al.* (1982) et le modèle efforts-récompenses de Siegrist (1996). Nous allons rapidement présenter les éléments saillants des deux modèles

Le modèle d'ajustement personne-environnement (P/E fit model) de French, *et al.* (1982) explique l'adéquation entre l'individu et l'environnement. La base de cette théorie est que le degré d'adéquation entre l'individu et son environnement de travail détermine le degré de stress ou de tension vécue. Deux types d'adéquations sont généralement considérés :

- (a) celle entre les résultats obtenus dans la situation de travail et les besoins, les intentions ou les préférences de l'individu ;
- (b) celle entre les demandes et exigences de la situation de travail et les aptitudes et compétences du travailleur.

Ce modèle démontre essentiellement que les perceptions de l'individu agissent en tant que "médiateur" dans la relation entre les facteurs de stress objectifs de l'environnement de travail et le stress. Il conçoit le stress au travail plutôt comme une fonction de l'individu que de l'environnement de travail. Cependant, ce modèle a été critiqué pour son orientation individuelle et ses faiblesses méthodologiques, et certains auteurs lui prédisent un essoufflement rapide (Ganster et Schaubroeck, 1991).

En 1996, Siegrist énonce, grâce au modèle « efforts-récompenses », le principe selon lequel l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est « payé en retour ». Selon ce modèle, l'état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour.

Il considère deux types d'efforts :

- Les efforts extrinsèques : ils correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek, et qui sont liées aux exigences du travail tant sur le plan psychologique que physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charges physiques, augmentation de la demande).

- Les efforts intrinsèques ou surinvestissement : ils représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail) et traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l'expérience auto-gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

Les récompenses peuvent être de trois types :

- les gains monétaires (salaire, primes, etc.),
- l'estime, le respect et la reconnaissance reçus de la part des collègues et des supérieurs (soutien moral ou technique...),
- le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi,...).

Les modèles basés sur les ressources

Les théories fondées sur les ressources reposent sur la psychologie positive (Antonovsky, 1997) qui remarque que les personnes parviennent à mobiliser leurs ressources pour conserver un état de santé satisfaisant malgré de très lourdes charges physiques et psychologiques. C'est une perspective permettant d'appréhender la souffrance au travail d'un point de vue salutogénique. (Neveu, 2012).

En littérature des Sciences de la Gestion, on retrouve deux théories principales fondées sur cette dernière approche : la théorie de la conservation de ressources (COR) (Hobfoll, 1989) et le modèle Exigences/Ressources (Demerouti *et al.*, 2001).

La théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989)

Avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), une nouvelle tendance « salutogénique » vient d'apparaître. Ce n'est pas la présence de certaines conditions de travail qui conduit au stress professionnel, mais plutôt la menace de la perte ou d'un non-retour sur les ressources investies.

Selon Hobfoll, les ressources sont définies comme : des objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisés par les individus pour eux-

mêmes, ou parce qu'ils servent à obtenir ou protéger d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies valorisés².

Ce modèle réalise donc une distinction entre plusieurs types de ressources : matérielles, personnelles, liées au statut de l'individu, et énergétiques. Les ressources matérielles sont des objets tangibles qui ont une importance vitale ou symbolique pour l'individu. Des exemples de ces ressources sont la voiture, le logement. Les ressources personnelles sont constituées par des compétences qui caractérisent les traits innés de l'individu. Ces ressources peuvent aussi évoluer dans le temps. Autrement dit, les compétences peuvent évoluer par rapport à l'éducation ou à l'expérience des individus. Les traits de la personnalité sont, par exemple, l'optimisme et l'efficacité. Les ressources liées à la condition de l'individu sont la conséquence d'un « *héritage biologique ou social (l'endurance ou la santé, par exemple), ou le résultat d'un effort comme le fait de réussir son mariage ou d'obtenir sa titularisation dans l'emploi occupé* ». (Carrier-Vernhet, 2012 : 143). Ces ressources sont les plus lentes à acquérir et aussi les plus difficiles à retenir. Enfin, les ressources énergétiques (telles que le temps, l'argent, et la réputation) sont des ressources qui ont la capacité de conserver d'autres ressources et de permettre l'acquisition d'autres ressources.

La théorie COR postule que l'individu est actif pour protéger ses ressources et en acquérir d'autres. Or, toute menace pesant sur les ressources internes comme externes, entraîne du stress (Hobfoll *et al.* 2004). Afin de se protéger contre les pertes, ou pour récupérer des pertes effectives, ou enfin pour gagner de nouvelles ressources, les individus doivent cerner leurs ressources acquises. Ce qui implique un coût. En fonction de la stratégie choisie par l'individu pour compenser la perte de ressources, d'autres ressources peuvent être perdues. Si la situation perdure, l'investissement choisi risque d'être de moins en moins favorable et le retour sur investissement risque d'être de moins en moins élevé. La quantité initiale de ressources dont dispose l'individu joue un rôle prépondérant sur la réaction des individus et sur leur stratégie.

² "Resources are defined as those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies" (Hobfoll, 1989, p.516)

"Resources have been defined as those objects, personal characteristics, conditions or energies that are valued in their own right or that are valued because they act as conduits to the achievement or protection of valued resources." (Hobfoll, 2001, p. 339)

D'autre part, sont considérées comme ressources externes, les ressources organisationnelles (autonomie, cohérence dans les activités, participation à la prise de décision, variété dans les tâches à réaliser, possibilité d'évolution ...) ainsi que les ressources sociales (travail d'équipe, soutien des collègues et des supérieurs, soutien familial, échanges avec des pairs...).

Ainsi, Hobfoll postule l'existence d'une spirale de perte des ressources. Il précise que les individus « qui manquent de ressources, ne sont pas seulement vulnérables à la perte de ressources, mais que la perte initiale conduit à des pertes futures » (Hobfoll 1998 :98). A contrario, une spirale de gains peut s'instaurer. Les individus « qui possèdent des ressources, sont plus enclins à en gagner de nouvelles et [que] des gains initiaux entraînent des gains futurs. » (p. 92)

Ce modèle va au-delà des modèles précédents puisqu'il énonce comment les individus font face aux situations de stress (Hobfoll, 1989). La mise en lumière de ces ressources potentielles permettrait de travailler fortement sur la prévention (Halbesleben et Wheeler, 2008).

Pour conclure, cette théorie explique quelles sont les situations qui conduisent au stress au travail, mais ne montre pas quelles ressources sont mobilisées et comment ces dernières compensent des conditions de travail négatives. Or nous avons besoin d'un modèle qui explique cette relation.

Dans la poursuite des travaux de Hobfoll, la notion de ressources est amplement développée par le modèle de Demerouti *et al.* (2001) qui met en évidence comment les ressources compensent les effets des conditions de travail négatives, alors appelées « exigences ».

Le modèle exigences/ressources (Job demands/resources model JD-R) (Demerouti et al. 2001)

Le modèle de Demerouti *et al.* (2001) divise les conditions de travail en deux catégories : exigences du travail (job demands) et ressources du travail (job resources). Les exigences du travail se réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi qui nécessitent un apport physique et / ou psychologique d'efforts ou de compétences. Ils sont donc associés à certains coûts psychologiques et /

ou physiologiques. Des exemples d'exigences sont : la forte charge de travail, l'environnement physique défavorable, et le conflit de rôle.

D'autre part, les ressources du travail sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui : (a) sont fonctionnels dans la réalisation des objectifs de travail; (b) réduisent les exigences d'emploi et les coûts psychologiques associés; (c) stimulent la croissance personnelle et le développement. Des exemples de ressources d'emploi sont : le soutien de collègues, les opportunités de croissance, et l'autonomie au travail.

Une première version du modèle (appelé JD-R) est apparue en 2001. Le modèle a été créé pour évaluer l'épuisement professionnel, qui suit deux processus distincts et consécutifs. Le premier processus pose l'hypothèse que la charge excessive de travail, sur une longue période, conduit à une sollicitation trop importante des ressources propres, et induit la mise en échec des stratégies compensatoires puis l'épuisement. Or, les ressources d'emploi peuvent atténuer l'impact des exigences de l'emploi sur les réactions d'épuisement professionnel (Bakker *et al.*, 2003). Dans le second processus, le manque de ressources conduit à un désengagement du travail dans le long-terme (Demerouti *et al.*, 2001).

En 2004, Schaufeli et Bakker (Figure 2) ont publié une version révisée du modèle JD-R pour inclure l'engagement au travail. Le concept d'engagement a émergé à partir de la recherche sur l'épuisement dans le but de couvrir l'ensemble du spectre allant du mal-être de l'employé (burnout) au bien-être de l'employé³. L'engagement au travail, d'après ces auteurs, est un état d'esprit qui se caractérise par la *vigueur*⁴, le *dévouement*⁵ et la *concentration*⁶ (Schaufeli et Bakker, 2004). Plus précisément, Schaufeli *et al.* (2008) conceptualisent explicitement l'engagement au travail comme une forme de bien-être.

³“emerged from burnout research in an attempt to cover the entire spectrum running from employee unwell-being (burnout) to employee well-being” (p. 176).

⁴« Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence also in the face of difficulties” (Schaufeli et Bakker, 2004: 295).

⁵ “Dedication is characterized by a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge” (Schaufeli et Bakker, 2004: 295)

⁶ “Absorption is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work” (Schaufeli et Bakker, 2004: 295)

Toujours dans ce modèle, l'épuisement et l'engagement au travail ont été considérés comme des médiateurs entre les exigences du travail et les problèmes de santé d'une part et entre les ressources d'emploi et le turnover d'autre part.

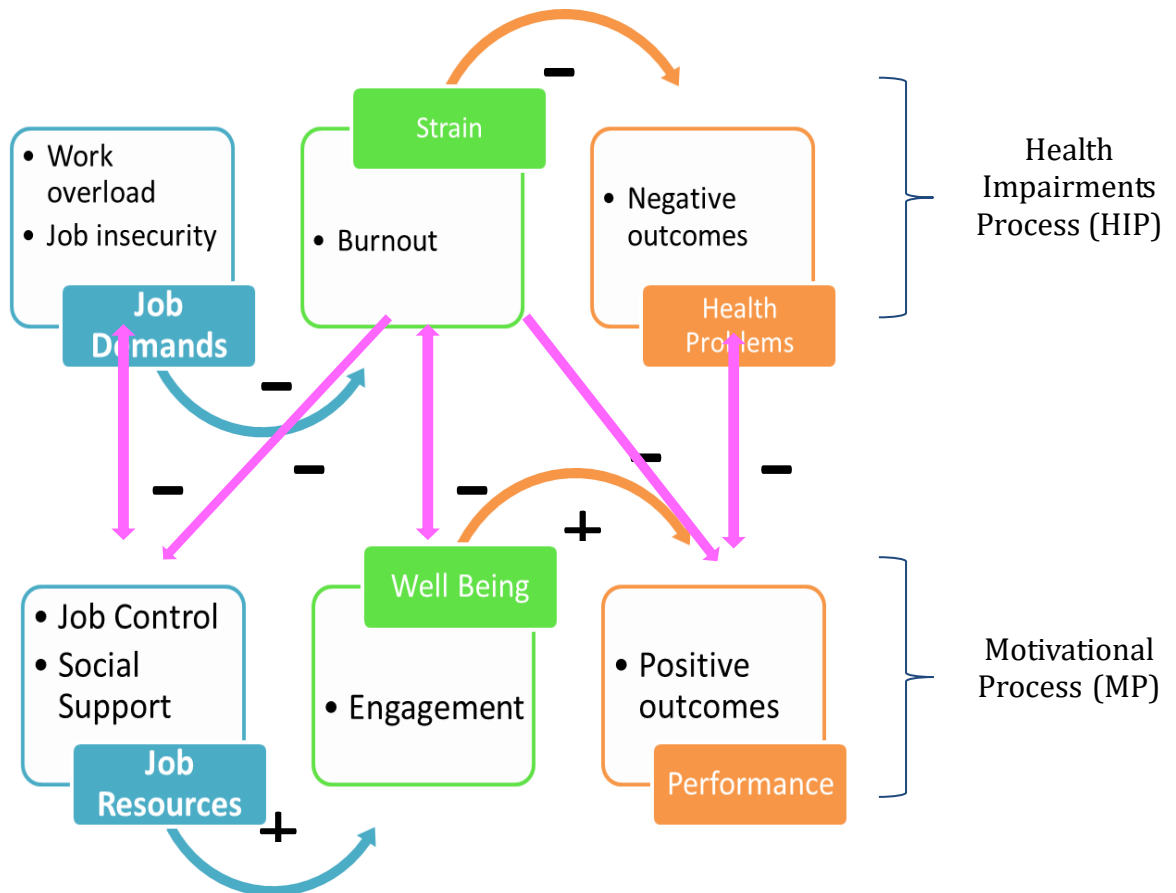


Figure 2. Modèle Exigences/Ressources de Schaufeli et Bakker (2004)

Il nous semble que parmi les théories existantes, le modèle exigences/ressources (Demerouti *et al.*, 2001) et la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) sont les plus adaptés à notre question de recherche générale. Le premier modèle explique certains mécanismes par lesquels les ressources peuvent compenser les exigences. Il prend en compte les conditions de travail extrinsèques mais inévitables, ainsi que les conditions de travail capables de réduire et donc de compenser les effets des exigences.

Nous avons donc approfondi nos connaissances sur le modèle de Demerouti *et al.* (2001) afin de mieux comprendre quelles ressources peuvent réduire l'impact des exigences. Selon une proposition du modèle JD-R, les ressources peuvent atténuer

l'impact des exigences de l'emploi sur les réactions de stress, y compris l'épuisement professionnel. Cette proposition a reçu peu d'attention dans la littérature à ce jour (Bakker *et al.*, 2003) probablement parce que la plupart des auteurs considèrent implicitement qu'elle est valide. Il en résulte que toutes les ressources utilisées dans le modèle ont le potentiel de compenser l'effet des exigences, mais que seuls certains auteurs font le choix d'en parler de manière explicite. C'est le cas de Bakker, *et al.* (2005b). Dans leurs travaux, les résultats d'une série de régressions statistiques ont montré que « l'autonomie » peut compenser les exigences, du fait que les employés peuvent décider eux-mêmes quand et comment répondre aux exigences.

Plusieurs ressources jouent un rôle dans l'atténuation de l'impact des exigences sur l'épuisement professionnel (Bakker *et al.*, 2005b ; Yeh, 2014). Des études antérieures au modèle JD-R présentent le « soutien social » comme la ressource ayant le plus grand potentiel pour réduire les effets des exigences (Haines, *et al.*, 1991; Johnson et Hall, 1988; Van der Doef et Maes, 1999). La notion de soutien social professionnel est définie par « la solidarité au sein du groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication ». Et c'est dès les années 1970, que les effets délétères de l'absence de soutien social et de l'isolement social pour la santé physique (mortalité, pathologies cardiovasculaires, absentéisme médical) et mentale ont été étudiés par les épidémiologistes (Kawachi *et al.*, 1996). Plusieurs études longitudinales de qualité ont montré ces dernières années que cette dimension relationnelle était associée à une augmentation du risque de pathologie cardiovasculaire ou de troubles de la sphère mentale (Gollac, 2009).

D'autres ressources douées d'un effet tampon potentiel sont : le « feed-back » et « l'autonomie au travail » (Kahn et Byosièrè, 1992 ; Bakker *et al.*, 2005a). Les « soutiens » des collègues et des superviseurs peuvent avoir un effet tampon sur les niveaux de *burnout* parce que les employés ont reçu des instruments d'aide et du soutien émotionnel. Par ailleurs, le « feed-back » peut réduire l'impact des exigences parce qu'il fournit aux employés l'information nécessaire pour maintenir leur performance (Bakker *et al.* 2005a).

D'après les études de Schieman et Young, (2013) le « travail stimulant » compense les problèmes de sommeil. Enfin, augmenter les « possibilités d'apprentissage » au travail peut donner des capacités d'adaptation aux employés afin de faire face à des situations de travail stressantes (Van Ruysseveldt, *et al.*, 2011; Woodhead, *et al.*, 2014).

D'après ces résultats, il semble que toutes les ressources mises en évidence dans la littérature ont le potentiel de compenser les exigences. Cependant, seulement certains travaux spécifiques ont montré les effets bénéfiques de certaines ressources. Notons que ce sont aussi les ressources les plus citées dans la littérature.

Finalement, nous avons distingué 5 aspects importants pour la poursuite de notre recherche :

1. En analysant les applications empiriques du modèle Exigences-Ressources, nous avons constaté qu'il n'existe pas de liste exhaustive de toutes les ressources. En effet, selon les besoins du chercheur, différentes exigences et ressources peuvent être sélectionnées. Pour ces raisons, le modèle ne contient pas de liste de toutes les ressources possibles. Cependant, nous avons besoin de dresser une liste des ressources qui ont été identifiées dans la littérature, avant d'envisager une étude de terrain. Nous avons alors procédé à une revue de tous les articles présentant une application du modèle JD-R, afin de lister les ressources citées. La revue, menée de la manière la plus systématique possible selon les directives de Kitchenham & Charters (2007), a mis en évidence les 160 ressources citées⁷ par les auteurs.
2. De plus, dans la revue, tous les travaux analysés (sauf deux) sont fondés sur des analyses statistiques. En effet, dans la plupart des cas, l'application du modèle sert à tester le lien statistique entre le niveau des exigences, le niveau des ressources et l'épuisement professionnel et/ou l'engagement au travail. En revanche, Stock et Bauer (2011) ont mené une étude qualitative préalable avec 42 managers de haut niveau, dans un large éventail de secteurs industriels (par exemple, l'automobile, le bâtiment et la construction, la chimie et la pharmaceutique, la consultation, l'édition) afin d'identifier les ressources et les exigences pertinentes pour les managers. Ils ont ensuite testé ces variables par une étude quantitative, auprès de 224 managers de haut niveau. Karadzinska-Bislimovska *et al.* (2014) identifient les facteurs de stress et les facteurs du milieu de travail qui influent sur la qualité des soins en milieu hospitalier, grâce à des « focus group » dans un hôpital général d'enseignement. A l'exclusion de

⁷ Souvent les mêmes concepts portent des noms différents selon les auteurs, et sont évalués avec des échelles de mesure différentes.

ces deux études, les exigences et les ressources testées ne sont jamais choisies en fonction des représentations des salariés. Dans notre travail de thèse, nous chercherons à identifier les ressources prégnantes pour les salariés, comme l'ont fait Stock et Bauer (2011) et Karadzinska-Bislimovska *et al.* (2014).

3. Il résulte de la revue que les secteurs les plus étudiés par le modèle sont le secteur hospitalier et le secteur de l'éducation. L'explication en peut-être donnée par le fait que, en général, plusieurs auteurs partagent l'opinion que le « burnout » se rencontre exclusivement dans les services au contact des personnes (Maslach et Schaufeli, 1993). Aucune étude n'a été menée dans le secteur agro-alimentaire.
4. Toutes les ressources ne sont pas équivalentes. Les études de cas ont montré que -même si les ressources influencent toutes directement l'engagement au travail- elles peuvent influencer aussi l'investissement personnel, les performances extra-rôle et in-rôle, la créativité et les résultats financiers.
5. Le modèle a été utilisé dans différents contextes, et l'on ne sait pas s'il est possible de transférer les résultats d'un secteur à un autre, ce qui limite la généralité des résultats. Par exemple, quand il y a un effet d'interaction associant la pression temporelle et l'autonomie sur l'engagement au travail dans un secteur donné (voir Kühnel *et al.*, 2012), les auteurs précisent qu'il n'est pas sûr que des interactions similaires puissent être généralisées. En fait, il manque encore les cadres conceptuels théoriques explicatifs pour argumenter pourquoi telle exigence particulière interfère avec telle ressource particulière ou tel résultat (Schaufeli et Taris, 2014). Nous avons besoin de théories pour expliquer les processus psychologiques qui sont concernés en fonction d'une certaine exigence, d'une certaine ressource et des résultats du modèle JD-R en question.

Plusieurs pistes sont ouvertes, sur lesquelles nous reviendrons dans la problématique (§ 4.3) :

Pouvons-nous supposer que les ressources mobilisées dans le secteur agro-alimentaire sont les mêmes que dans les autres secteurs ? Quelles sont les ressources considérées par les salariés comme « *prégnantes* » dans le secteur agro-alimentaire ?

Le modèle de l'ANACT

D'un point de vue plus pratique, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de Travail (ANACT) propose un outil managérial, le modèle « Contraintes–Ressources–Régulation » (C2R) pour remonter aux causes des RPS en mettant l'accent sur un diagnostic global de l'organisation. Il est fondé sur les modèles théoriques reconnus en santé psychique.

Ce modèle d'analyse des RPS se fonde sur l'existence, inhérente au travail, d'une tension permanente dans l'entreprise, entre les exigences de l'organisation et celles des salariés. Il comprend 4 familles de tension liées : aux contraintes du travail ; aux valeurs et exigences du salarié ; à la conduite des changements des contextes de travail ; aux relations entre les groupes et les individus. Finalement, l'apparition de différentes tensions sera fonction du contexte du travail (par exemple des perturbations liées à des changements récurrents d'organisation, une surcharge de travail devenue permanente, une mauvaise répartition de la charge de travail).

Ce modèle est plutôt mobilisable dans le cadre d'un exercice de prévention. Pour cette raison, il ne pourra pas être adapté à notre ancrage théorique.

A côté des théories que focalisées sur le mal-être, certains auteurs ont développé des théories spécifiques du bien-être au travail.

1.4 Les théories du bien-être

Des chercheurs ont démontré que l'expérience au travail pouvait influencer positivement la santé et le bien-être des travailleurs (Warr, 1990). Certains travaux de la psychologie positive abordent l'identification du bien-être subjectif (Argyle, 1987 ; Cowen, 1994), reconnu comme « un état psychologique positif » (Diener, 1994)

Mass *et al.* (1998) et Warr (1990) considèrent le bien-être comme une composante de la santé. L'OMS (1946) inclut aussi le bien-être dans la santé, en définissant la santé comme un équilibre entre un état de bien-être physique, mental et social, et une absence de maladie ou d'infirmité. Au contraire, certains auteurs théorisent la santé comme une composante du bien-être (e. g. Danna et Griffin, 1999).

La notion de bien-être subjectif est articulée autour de deux logiques centrées sur l'individu : logique hédonique (voir par exemple Kahneman *et al.*, 1999) et logique eudémonique (par exemple Ryff et Singer, 1998). La conception hédonique prend en compte le plaisir limité à un moment donné, sans considérer ni le passé ni le futur. L'individu se dira dans un état de bien-être quand les manifestations positives domineront les manifestations négatives. La conception eudémonique prend en compte toutes les conséquences de la conduite choisie, et les satisfactions outrepassant le plaisir des sens. Cette conception privilégie la réalisation personnelle et l'accomplissement. Ryan et Deci (2001), par la « théorie de l'autodétermination », expliquent que le bien-être eudémonique repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui.

Quant au concept de bien-être au travail (BET) il ne fait pas l'objet d'un consensus (Van de Voorde *et al.*, 2012). Sa prise en compte en Sciences de la Gestion est assez récente, et emprunte les concepts développés par la psychologie. Warr (1990) propose un outil fondé sur trois axes : déplaisir-plaisir, anxiété-confort et dépression-enthousiasme⁸. Par la suite, Daniels (2000) a emprunté et complété cet outil pour évaluer plutôt la santé au travail, que le bien-être. Pour Danna et Griffin (1999), le BET inclut à la fois des expériences générales liées à l'emploi (par exemple, la satisfaction au travail, l'attachement à l'emploi) ainsi que des dimensions plus spécifiques (par exemple, la satisfaction à l'égard de la rémunération ou des collègues de travail).

D'après Rolland (2000), le BET peut être obtenu par deux approches opposées : l'approche Bottom-Up et l'approche Top-Down. L'approche Bottom-Up défend la thèse selon laquelle le bien-être au travail est la résultante de conditions de travail favorables objectivement. Les modèles Top-Down soutiennent une autre hypothèse : les individus auraient une prédisposition stable à interpréter leur expérience de vie au travail, et à y réagir, de manière positive ou négative. « *Dans cette perspective, ce sont les interprétations subjectives des événements, plutôt que les événements 'objectifs' eux-mêmes qui déterminent le bien-être subjectif. Les personnes 'heureuses' sont heureuses parce qu'elles prennent plaisir aux diverses circonstances de la vie et non pas*

⁸ Cet outil de mesure à 18 items qui correspondent à des adjectifs/sentiments du type : calme, enthousiaste... détermine le niveau de BET en fonction de combien de fois la personne a ressenti chacun de ces items dans les dernières semaines

nécessairement parce qu'elles rencontrent plus d'événements (ou de circonstances) favorables » (Rolland, 2000 : 4).

Clot et Litim (2008) théorisent le BET comme issu de l'exposition à un milieu professionnel qui permet à la fois le développement d'une activité de qualité, mais également qui donne le « pouvoir d'agir ». Le milieu professionnel devient alors un élément central pour la préservation des conditions de bien-être.

Plus récemment, Biétry et Creusier (2013), ont défini le BET comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique du travail » (p. 34). Ces auteurs ont élaboré une échelle de mesure du BET qui ne prend en compte que les aspects positifs de la santé mentale. Cette échelle est formulée à partir des conceptions hédoniques et eudémoniques.

Suivant Biétry et Creusier (2015), Abord de Chatillon et Richard (2015), ont créé un modèle à 4 dimensions (le modèle SLAC), intégrant les dimensions psychologiques typiques du bien-être subjectif (le sens et l'activité) et deux dimensions plus sociales et objectives qu'ils considèrent comme des « facteurs d'hygiène » (le lien et le confort). Le concept de sens peut être illustré par l'assertion suivante : « Je peux me sentir bien quand mon travail fait sens pour moi ». Le lien social comprend le soutien et la reconnaissance des collègues, l'inscription dans un collectif de travail et la mise en place d'espaces de travail où se construisent et s'actualisent les liens sociaux au travail. L'activité passe par un « bien faire » son travail. Enfin, le confort désigne de manière générale un sentiment de bien-être à la fois physique, fonctionnel et psychique.

A partir des quatre dimensions du modèle SLAC, nous avons réparti les ressources du modèle de Demerouti *et al.* (2001), répertoriées grâce à la revue de la littérature des applications empiriques du modèle JD-R (§ 6.3). Les quatre dimensions sont présentées en Figure 3.

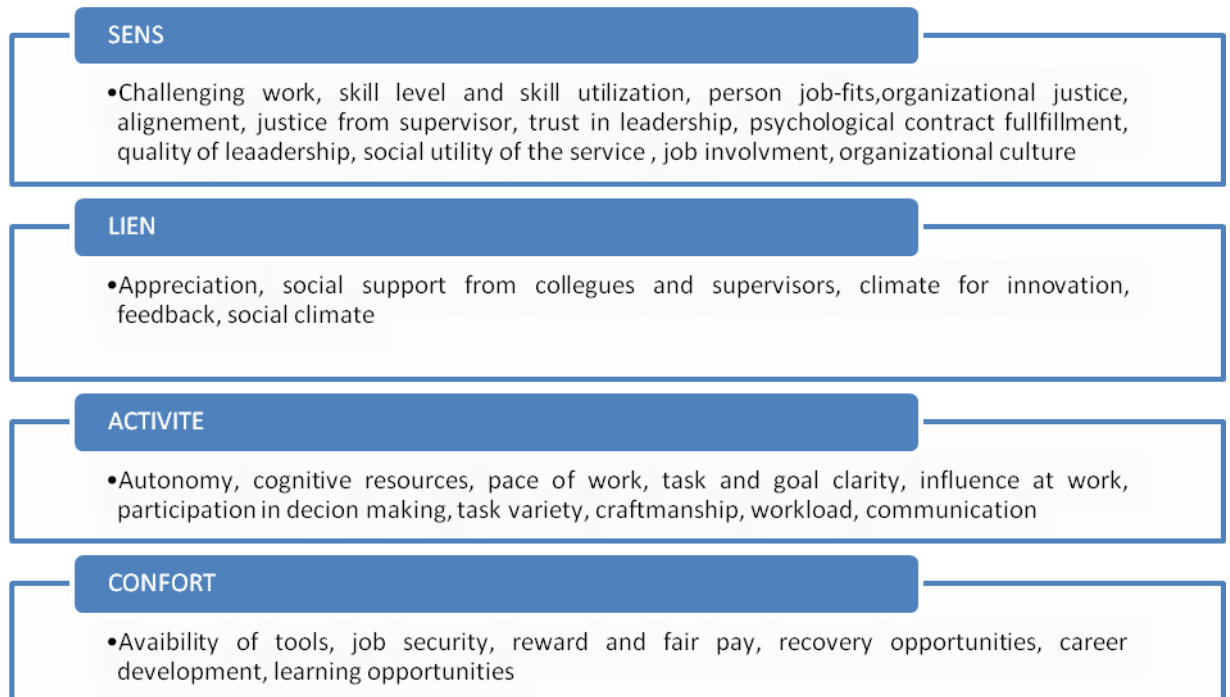


Figure 3. Ressources répertoriées d’après le modèle de Demerouti *et al.* (2001) et regroupées selon le modèle SLAC

Cependant, nous ne pouvons pas prétendre que les ressources regroupées grâce au modèle SLAC améliorent en général effectivement ces dimensions du bien-être.

Grant *et al.* (2007), suivis par Van de Voorde *et al.* (2012), définissent le « bien-être des travailleurs » comme la résultante de trois composantes : le bonheur- vu comme le fait d’être heureux de son travail-, la santé -entendue comme l’absence de maladie- et les relations avec les autres membres d’une organisation et la communauté.

Enfin, il convient de distinguer la notion de BET d’un autre concept proche : la qualité de vie au travail (Loup, 2016).

L’accord interprofessionnel français (Ministère Du Travail, De L’emploi, De La Formation Professionnelle Et Du Dialogue Social, 2013 : p. 25) considère que la qualité de vie au travail (QVT) « vise d’abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu’elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d’être pleinement reconnu dans l’entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle ».

Bien qu'au premier regard le concept de QVT puisse sembler similaire au concept de BET, ils ne sont pas interchangeables (Voyer et Boyer, 2001), car ils s'en différencient par les types de focus, de mesure, et d'évaluation.

En conclusion, nous constatons que les méthodes pour définir le bien-être au travail et les processus qui le favorisent font encore l'objet d'importants débats. En outre, ces modèles ne se saisissent pas de la question générale posée par ces travaux de thèse : «Peut-on compenser des conditions de travail nocives pour améliorer la santé des salariés ? ». Pour ces raisons, nous choisissons de nous focaliser sur le concept de mal-être au travail, et plus précisément sur le modèle JD-R.

1.5 Conclusions Section 1

Dans cette section, nous avons évoqué les effets des conditions de travail sur le mal-être et le bien-être au travail. A la lumière de cette analyse, nous choisissons de nous focaliser, plus précisément, sur le modèle JD-R, puisqu'il nous semble le modèle le mieux adapté à nos exigences de recherche. Nous constatons qu'il faudra concentrer notre analyse sur les ressources, puisqu'elles ont le potentiel de compenser des conditions de travail contraignantes, sources de mal-être au travail.

Après avoir dressé un bref panorama de la littérature sur les conditions de travail, nous allons présenter une revue de la littérature concernant la pérennité de l'entreprise.

Section 2 : La pérennité organisationnelle

2.1 Introduction Section 2

Dans la partie précédente, nous avons mis en évidence les différents courants capables d'expliquer le rapport entre les conditions de travail et le mal-être ou le bien-être au travail.

Le but de la section 2 est de présenter un état de l'art sur la notion de pérennité d'entreprise.

2.2 La pérennité

La pérennité représente un bien rare, une ressource et une valeur concrète, soit pour l'entreprise, soit pour la société dans laquelle l'entreprise opère. L'histoire longue d'une entreprise est liée à sa capacité à maintenir au fil du temps le succès entre crises et

échecs, à sa stabilité et à sa continuité. En conséquence, il s'agit de sa longévité dans l'action de créer un avantage concurrentiel. Mignon (2013) affirme que la pérennité constitue, pour le dirigeant d'entreprise, « *une sorte de victoire sur le temps et sur lui-même, et confère aux entreprises pérennes des vertus d'harmonie* » (p. 15).

Le terme pérennité paraît de prime abord très large. D'après le dictionnaire Larousse, la pérennité correspond à « *un caractère, état de ce qui dure toujours* ».

D'un point de vue sémantique, il existe de nombreux termes qui peuvent être utilisés pour approcher la même notion : durabilité, longévité, survie, non disparition, résistance.

Le terme durabilité (ou soutenabilité) est un néologisme utilisé depuis les années 1990 pour désigner la configuration de la société humaine qui lui permet d'assurer sa pérennité. Par ailleurs, la recherche sur la durabilité des entreprises la définit comme l'effort par les entreprises d'équilibrer les aspects sociaux, économiques et environnementaux (ou performance globale, voir §1.2) (Elkington, 1997). Cette branche de la recherche a été particulièrement peu productive sur la façon dont les entreprises atteignent un tel équilibre (Van der Byl et Slawinski, 2015). Probablement, atteindre les trois aspects de la durabilité pourrait être source de pérennité pour l'entreprise. Cependant, nous ne pouvons pas l'affirmer, du fait du manque de travaux qui en témoignent.

En revanche, la longévité, la survie et la non disparition, semblent des notions beaucoup plus proches de la pérennité. Nous y reviendrons dans le paragraphe suivant.

Dans le cas particulier des coopératives, Valette *et al.* (2017) abordent la question de la résistance. Dans la littérature, la notion de résistance peut avoir plusieurs significations différentes. Il est donc nécessaire de clarifier la position adoptée. La résistance est souvent associée à la capacité de résilience, définie par Bégin et Chabaud (2010) comme la capacité d'une entreprise à (1) absorber les chocs, (2) se renouveler et (3) apprendre les leçons de ses expériences.

Enfin, le concept de pérennité est souvent associé à celui de la performance (financière et/ou commerciale), mais en considérant la performance sur une longue durée. Nous aborderons les liens entre pérennité et performance au § 2.4.

Dans les prochains paragraphes, nous essayerons d'éviter les incompréhensions causées par l'emploi de ces différents mots.

2.3 Les différents enjeux de la pérennité

Dumez (2009) fait remonter la question de l'identité et de la pérennité à Platon, au sujet de l'Etat : « *D'un État qui perdure, peut-on dire qu'il est le même ou non ?* » (p. 92). Le problème est résolu par Platon, à travers la « constitution ». Si la constitution d'un État change, alors on ne peut pas dire que l'État est toujours le même ; si la constitution reste la même, on peut dire qu'il l'est. Si l'on transpose cette logique aux organisations, la question devient : quel est le principe d'identité qui permet de dire qu'une organisation est toujours la même ? Autrement dit, peut-on affirmer d'une organisation qui nous paraît pérenne, qu'elle est toujours la même, alors que son environnement est complètement bouleversé ? Le débat reste ouvert.

L'aventure majeure d'une entreprise pérenne est de "*devoir à la fois évoluer et rester elle-même, celle d'être capable d'une remise en cause forte tout en respectant des valeurs fondamentales, celle d'être capable d'innover et d'exploiter les compétences existantes.[...]L'équilibre entre changement et continuité, apparait donc comme un des points centraux de l'analyse de la pérennité*" (Mignon, 2013: 15). Dans la réalité, comment se définit-elle ? Quelles sont ses caractéristiques ?

En Sciences de la Gestion, la pérennité s'inscrit dans le courant du « management stratégique de l'entreprise », qui est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour poursuivre sa mission (Chandler, 1962).

Le thème de la pérennité, comme nous l'avons précisé dans le paragraphe précédent, apparaît au premier abord comme un domaine d'investigation très vaste. Cependant, les travaux traitant spécifiquement du sujet sont relativement rares, alors que les enjeux économiques qui découlent de la compréhension de ce phénomène sont immenses (Sahut *et al.*, 2014). Enfin, même si le concept de pérennité est sous-jacent à nombre de travaux en Sciences de la Gestion, il n'est pas toujours explicité (Mignon, 2013).

La pérennité d'entreprise peut se manifester sous différentes formes. D'après les travaux de Mignon (1998, 2001), on ne peut pas parler de pérennité au singulier. Il faut considérer plusieurs pérennités : la pérennité du pouvoir et la pérennité du projet.

La pérennité du pouvoir se présente lorsque le pouvoir est resté dans les mains d'un même groupe au fil du temps. Celle-ci recouvre à son tour deux types de pérennité (pérennité de contrôle et de direction). La pérennité du contrôle est assurée lorsque le capital reste entre les mains du même groupe d'actionnaires (en général un individu ou une famille) et la pérennité de direction est réalisée lorsque les dirigeants de l'entreprise sont issus de ce même groupe.

La pérennité du projet se manifeste quand l'activité ou l'identité de l'entreprise reste toujours la même. Elle recouvre précisément deux types de pérennité : la pérennité des activités et la pérennité organisationnelle. La pérennité des activités est assurée lorsque l'activité principale de l'entreprise est maintenue, en dépit, par exemple, d'une disparition de cette dernière en tant qu'entité autonome. La pérennité organisationnelle est préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver jusqu'à nos jours son identité (De Geus, 1997). Ce dernier concept a été reconnu comme particulièrement important. « *La fertilité, pour les sciences de gestion, du concept de pérennité organisationnelle paraît donc amplement démontrée par les enjeux des questions que le terme suscite* » (Benghozi, 2009 ; 180).

Dumez (2009) souligne que la pérennité reste paradoxale car "il n'existe évidemment pas d'organisation éternelle et il n'est pas sûr que l'on puisse dire d'une organisation qui dure qu'elle demeure la même organisation" (p. 92). A propos de ce **maillage temporel** (Mignon, 2013), la question qui se pose est de savoir à partir de quelle durée de vie on peut affirmer que l'entreprise est pérenne ? Plusieurs auteurs font valoir que la durée de vie moyenne d'une entreprise va de 15 à 50 ans (Kwee *et al.*, 2011). Mignon (2013) définit en conséquence une entreprise comme pérenne quand elle perdure au-delà de 50 années d'existence. En outre, la longévité de l'entreprise peut aussi varier en fonction non seulement de facteurs internes, mais aussi de nombreuses variables externes, historiquement liées à l'évolution de l'entreprise. En effet, « *la pérennité renvoi aussi à la délimitation interne/externe, autrement dit la pérennité vue « de dedans » et vue « de dehors ».* Comment délimiter la participation à un réseau par

exemple ? Quelle est la force de l'histoire de l'entreprise, des mythes, des « héros » permettant de forger le sentiment d'appartenance des membres d'une organisation dans la durée ? » (Mignon, 2013 : 14).

Il faut noter que le dirigeant n'est pas le seul à se soucier de la pérennité, puisqu'elle a des effets positifs pour les salariés, les clients, les fournisseurs et même les régions (Mignon, 2009). A ce propos, Benghozi (2009) s'interroge sur les différents acteurs concernés par la pérennité, car « *la perpétuation de l'entreprise n'est pas perçue de la même manière ni souhaitée pour les mêmes raisons par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et plus largement, de ses parties prenantes* » (179). Il argumente ainsi l'origine des différentes visions des acteurs. Pour les managers, la pérennité renvoie, en quelque sorte, à une question de performance. Pour les salariés et en conséquence pour leurs familles, la pérennité représente le maintien de l'emploi et des perspectives de progression de carrière. « *Elle fournit aussi la base d'une identité sociale et d'un attachement affectif au travail et au collectif* » (179). Pour les clients enfin, la pérennité apparaît comme porteuse de la qualité et du service après-vente.

Evidemment, la notion de pérennité est aussi liée aux concepts de **survie** et de **disparition** des entreprises. Une étude publiée par l'INSEE sur la démographie des entreprises montre que seule la moitié des organisations créées en 1998 sont encore en activité en 2013. Le taux de survie est meilleur pour les entreprises ayant fait l'objet d'une reprise par rapport à celles qui ont été créées *de novo*. Un autre facteur de pérennité est l'expérience du dirigeant, plutôt que son diplôme (Cheriet *et al.*, 2012). Les travaux de recherche se sont concentrés principalement sur la **survie** des entreprises nouvellement créées, en raison de leur taux de mortalité élevé. Christensen *et al.* (1996) ont mené une revue de la littérature au sujet des stratégies de survie dans les industries à changement rapide. Ils mettent en exergue qu'un volet de la recherche s'est focalisé sur l'habilité de la firme à se confronter aux changements technologiques comme premier levier de survie (Cooper and Schendel 1976, Foster 1986). D'autres chercheurs ont aussi observé les origines des rigidités des entreprises face au changement technologique, dans les cultures et les routines qui avaient historiquement conduit à leur succès (Maidique and Zirger 1984, Schein 198, Leonard-Barton 1992). Enfin, il a été démontré que les exigences relatives aux différentes compétences technologiques

affectent également la survie (Tushman and Anderson 1986, Henderson and Clark 1990).

A contrario, certaines recherches dans le domaine économique se sont attachées aux déterminants de la **disparition** des entreprises (surtout jeunes) (Thollon-Pommerol, 1977 ; Berthier et Parent, 1994). En général, cette mortalité intervient dans les « années charnières » de l'entreprise, entre 2 et 5 ans, où la probabilité de défaillance annuelle augmente de 50% par rapport à la première année d'existence et représente le double du taux des années ultérieures. Ce taux de mortalité descend à 34% pour les entreprises accompagnées (#entreprendre2017, 2017).

Il existe plusieurs manières de disparaître pour une entreprise : la cessation volontaire d'activité, la liquidation⁹ (l'absorption par une autre entreprise, et la fusion avec une ou plusieurs autres entreprises (Thollon-Pommerol, 1977).

Une enquête de l'Observatoire des entreprises publié en 2012 montre qu'en France la disparition (par cessation ou faillite) d'une entreprise est compensée par la création de près de 2 entités. Les études qui abordent ce sujet sont exceptionnelles en Sciences de la Gestion.

Une autre façon d'aborder la pérennité serait de s'intéresser à la **performance de l'entreprise**. C'est l'objet du paragraphe § 2.4. En effet, L'étude de la pérennité « *viser à apprécier la performance d'entreprise de manière durable* » (Cheriet *et al.* 2012 : 5). Seules les entreprises de haute performance sur une longue période sont en mesure de surmonter un environnement en évolution, les risques de marché et de crise (Sahut *et al.* 2014).

Enfin, à ces diversités conceptuelles autour de la pérennité, s'ajoute la difficulté de repérer des données : il n'existe pas au niveau national de bases de données informatisées sur les disparitions d'entreprises, comparables aux bases de données sur les créations.

⁹ Etat où l'entreprise n'est plus capable de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses débiteurs, selon Charreaux (1996)

En résumé, nous avons vu que la notion de pérennité pourrait être abordée suivant plusieurs angles : pérennité de pouvoir ou du projet, maillage temporel, survie, non disparition, performance.

Dans les paragraphes qui suivent, nous nous interrogeons sur les théories qui peuvent expliquer la pérennité (§ 2.5). Cependant, nous allons revenir de manière plus approfondie, d'abord, sur la notion de performance.

2.4 La performance de l'entreprise

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe § 2.2, souvent nous sommes tentés de croire que la performance peut être synonyme de pérennité. Dans ce paragraphe nous allons montrer pourquoi affirmer ceci pourrait être de quelque manière réducteur.

Le terme performance est défini par le dictionnaire (Larousse) comme « *un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine* ».

La performance de l'entreprise a toujours été une notion ambiguë (Dohou, et Berland, 2007 : 4). C'est à partir des années 1980 que plusieurs chercheurs se sont attachés à en donner une définition (Bouquin, 1986 ; Bescos *et al.* 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999). Pour Baird (1986), la performance peut être définie à partir des modes d'obtention du résultat. Pour Lebas (1995), la performance existe seulement si l'on peut la mesurer, mais cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat unique. Autrement dit, le résultat n'a de sens que s'il est comparé à des résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dejours (1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier ... y compris des licenciements. Bourguignon (2000) définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....* » (p.934).

Le concept de performance d'entreprise, et ses outils de mesure, sont en évolution continue. Dans le domaine des Sciences de Gestion, la performance est un concept

qui a beaucoup évolué. D'abord notion unidimensionnelle, elle est devenue une notion pluridimensionnelle (Saulquin et Schier, 2007).

Pour ce qui concerne la mesure de la performance de l'entreprise, la recherche sur les outils de mesure a mobilisé un nombre élevé de chercheurs (Charreaux, 1998). Franco-Santos *et al.* (2007) par exemple, ont mis en évidence l'ampleur du sujet et l'absence de consensus sur un outil de mesure représentatif dans le secteur privé. Les premiers indicateurs de mesure datent des années 20. La plupart des indicateurs étaient de nature financière. Le ROI (Return On Investment) et le modèle Dupont en font partie. Les deux permettent de calculer le rendement d'un investissement. D'autres indicateurs largement utilisés sont les chiffres d'affaires et la valeur ajoutée, ou la taille de l'entreprise.

Selon (Bouquin, 2004), la mesure de la performance doit concerner les trois entités que la composent : l'économie, l'efficacité et l'efficacités. L'économie dépend du fait de s'approvisionner en ressources au moindre coût. L'efficacité est l'optimisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Enfin, l'efficacités est la capacité de parvenir à ses fins, à ses objectifs.

Par ailleurs, la plupart des mesures de la performance visent essentiellement à la création de la valeur ajoutée pour les actionnaires. Pour cette raison, elles ont fait l'objet de fortes critiques (Renaud et Berland, 2007), notamment parce qu'elles n'intégraient pas les différents acteurs qui concourent à la réussite de l'entreprise. C'est pourquoi plusieurs auteurs ont opté pour une définition de la performance non seulement d'un point de vue économique/financier, mais aussi pour une définition « **globale** » qui intègre d'autres dimensions non financières. Les mesures financières permettent de rendre compte de l'état actuel de l'entreprise, alors que les évaluations non financières informent sur la performance du futur (Banker *et al.*, 2000).

La notion de **performance globale** commence à se développer avec la parution du concept de développement durable, à partir de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) (Corporate Social Responsibility). La RSE fonde ses origines dans la théorie des Parties Prenantes (Freeman, 2010). Elle se concrétise souvent par la prise en compte des trois piliers du développement durable : respect de l'environnement, prospérité économique et amélioration de la cohésion sociale (Baret, 2006 ; Pesqueux, 2002).

Comme la RSE pose plusieurs problèmes d'un point de vue sémantique (quelle est sa définition ?) et méthodologique (comment la mesure-t-on ?) (Allouche et Laroche, 2005), nous nous limiterons ici à brosser le contexte dans lequel se manifeste la performance globale. Celle-ci est souvent définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) et se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

Evidemment, en introduisant la multi dimensionnalité de la performance, celle-ci devient de plus en plus subjective : « *elle reste une affaire de perception et...tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance* » (Salgado, 2013 :3). Les entreprises ne sont pas en mesure de l'évaluer dans sa totalité. Les indicateurs de mesure qui se sont développés peuvent soit compléter les indicateurs financiers déjà existants, soit s'y substituer (St Pierre *et al.* 2005). Les outils managériaux les plus diffusés pour l'évaluer sont le « Balanced Scorecard » et le « Triple Bottom Line reporting ».

Le « Balanced Scorecard » a été développé par Kaplan et Norton (1992) pour aligner les activités commerciales sur la vision et la stratégie de l'organisation, améliorer les communications internes et externes, et surveiller le rendement de l'organisation par rapport aux objectifs stratégiques. Son point faible est qu'il donne une importance excessive aux actionnaires, au détriment des autres parties prenantes.

Le « Triple Bottom Line reporting » capte l'essence de la durabilité en mesurant l'impact des activités d'une organisation sur le reste du monde. Il inclut à la fois la rentabilité et les valeurs pour les actionnaires ainsi que le capital social, humain et environnemental de l'entreprise.

Ces outils disponibles ont été remis en cause au motif qu'ils ne donneraient pas une vision fidèle de la performance globale (Renaud et Berland, 2007).

Cependant, il arrive qu'une organisation puisse demeurer sur le marché même si elle n'est pas performante. La performance n'est pas un déterminant nécessaire à la pérennité. Meyer et Zucker (1989) le mettent bien en évidence. Il existe des entreprises défailtantes que l'on peut considérer comme pérennes. En outre, des entreprises financièrement performantes peuvent avoir certaines difficultés (institutionnelles,

légales, stratégiques, commerciales) qui peuvent conduire à leur disparition (Cheriet *et al.*, 2012).

Dans ce paragraphe, nous avons brièvement analysé la performance, qui est une condition parfois nécessaire, mais pas suffisante, à la pérennité.

En résumé, la performance de l'entreprise est une notion encore floue, surtout si l'on se réfère à la performance globale de l'entreprise. Fréquemment, cette dernière se compose de performance économique, environnementale et sociale. A la lumière de notre revue de littérature, il semblerait que maintenir la performance globale dans le long terme tendrait à pérenniser l'entreprise. Cependant, les choses ne sont pas si simples. En effet, la pérennité en tant que résultat organisationnel dépasse la simple notion de performance. La performance ne peut être conceptualisée que comme un facteur parmi d'autres de la pérennité. Quels sont, alors, les autres facteurs ?

Le paragraphe (§ 2.6) s'interrogera sur cette question, mais auparavant nous questionnons les théories de la littérature qui peuvent expliquer la pérennité (§2.5).

2.5 Les théories de la pérennité

En littérature il n'existe pas une théorie unique de la pérennité. De nombreuses théories peuvent être sollicitées pour l'expliquer.

D'après Mignon (2009) nous pouvons diviser les théories capables d'expliquer la pérennité, au moins en partie, en cinq grandes familles : les théories basées sur les ressources, la théorie de l'écologie intra-organisationnelle (Burgelman et Grove, 2007), la théorie de l'équilibre ponctué (Greiner 1972), les théories évolutionnistes et la théorie de l'apprentissage et changement organisationnel (Argyris et Schön 1978).

Les théories des ressources justifient la réussite de la pérennité grâce aux ressources mobilisées par l'entreprise, lesquelles reflètent un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Wernerfelt 1984, Barney 1986). Dans le même esprit, Grant (1996) et Conner et Prahalad (1996) avancent que les vraies ressources pour l'entreprise sont les

connaissances, tandis que Prahalad et Hamel (1990) écrivent que ce sont les compétences des acteurs.

Pour la *théorie de l'écologie intra-organisationnelle* (Burgelman et Grove, 2007), la pérennité dépendra de l'équilibre entre faire régner le chaos et le maîtriser.

L'écologie des populations d'organisations (Hannan et Freeman, 1989) et *L'économie évolutionniste* (Nelson et Winter, 1982, Durand 2006), qui font partie des théories évolutionnistes, ont été sollicitées pour expliquer la pérennité. Leur idée centrale est que pour se maintenir sur le long terme, il faudrait développer des routines, établies grâce à des processus de variation-sélection-rétention.

Dans le même esprit que les théories évolutionnistes, l'idée avancée par *la théorie de l'équilibre ponctué* (Greiner, 1972 ; Miller et Friesen, 1984) est que la pérennité pourrait être obtenue en alternant de longues périodes d'équilibre, ou quasi-équilibre, ponctuées de brèves périodes de changements très importants.

Enfin, la *théorie de l'apprentissage et du changement organisationnel* (Argyris et Schön 1978 ; Miller *et al.* 2006) postule que les entreprises doivent être capables de développer conjointement tout un ensemble d'innovations (incrémentales, architecturales, discontinues,) pour devenir pérennes.

Après avoir situé la pérennité en fonction des principales théories existantes en littérature, nous discutons les études qui ont mis en relation la pérennité et ses déterminants.

2.6 Les déterminants de la pérennité

Dans les paragraphes précédents, nous avons mis en évidence que la pérennité, malgré son importance pour les entreprises, reste toujours une notion très peu étudiée en littérature. Parmi ce corpus limité, nous essayerons de distinguer ses déterminants.

Une enquête du cabinet FIDAL s'est intéressée à la transmission et à la pérennité de l'entreprise. Menée auprès de dirigeants, l'enquête aborde les questions et les enjeux liés à la complexité d'une transmission d'entreprise. L'analyse de l'enquête montre que la complexité juridique perçue par les dirigeants constitue non seulement un frein à la

transmission de leur entreprise, mais également un frein à l'anticipation des mesures à mettre en œuvre, alors même qu'ils sont conscients de leur importance.

La littérature scientifique, quant à elle, s'est plutôt intéressée aux déterminants de la **pérennité organisationnelle** (Mignon, 2001). La littérature francophone a produit un certain nombre de publications qui ont fait l'objet d'une édition spéciale dans la « Revue française de gestion » (Mignon, 2009) et d'un ouvrage collectif sur le pilotage de la pérennité organisationnelle (Mignon, 2013).

C'est d'abord la thèse de Mignon (1998) qui a mis en lumière des **constantes de la pérennité** grâce à des entretiens menés auprès de managers d'Entreprises Familiales (EF). Ces constantes sont : **la perpétuation d'un savoir-faire traditionnel, la notoriété, une gestion financière prudente, le rôle crucial des ressources humaines, la fidélité à des valeurs**, la priorité donnée à "**la satisfaction de la clientèle**", **l'adaptation, la pro-action et la pérennité du pouvoir**.

Macombe (2003) affirme que **l'éthique du dirigeant** est une déterminante clé de la pérennité organisationnelle des exploitations agricoles. Dans ses travaux de thèse, trente exploitants (divers par leur âge, la nature de l'activité, la taille de l'entreprise) de la région Auvergne, ont été interviewés sur leur éthique du métier et sur leur vision au sujet de leur exploitation. Les résultats de cette étude montrent qu'à chaque fois qu'il porte une éthique du métier, l'exploitant considère son exploitation comme un projet bon à transmettre. Il fait alors des efforts pour trouver un successeur, y compris hors du cadre familial. Au contraire, les exploitants qui ne portent pas d'éthique se refusent à envisager une succession hors du cadre familial, ce qui réduit leurs chances de pérennité (Macombe, 2006). D'autre part, tous les dirigeants porteurs d'une éthique se montrent pro-actifs dans leur filière. Lagarde (2004) montre le lien entre **pro-activité du dirigeant**, contrôle de la filière et pérennité de l'exploitation. Auprès de 15 exploitations du nord du Massif Central, il met en lumière que les firmes encore en activité après 20 ans, sont presque toutes dirigées par des dirigeants pro-actifs.

Lagarde et Macombe (2013) mènent une étude au sein des très petites entreprises (TPE) du secteur de l'alimentation qui valorisent le lait (des laiteries, des distributeurs de fromage, et des magasins de vente directe, situés dans des terroirs différents). Pour

chacune de ces petites entreprises, l'unité à pérenniser n'est plus seulement l'entreprise elle-même, mais toute la filière dans laquelle elle s'insère. Cette pérennisation de la filière est due à un type de management particulier. En effet, les acteurs produisent eux-mêmes leurs règles pour atténuer les insuffisances du système. Cette filière est pérenne sans que le contrôle soit pour autant formalisé. En fait, la pérennité dépend de **la pro-activité du dirigeant**, qui le pousse à prendre en main sa propre filière. Une firme centrale doit ainsi contrôler les stratégies de ses partenaires pour obtenir la pérennité de toute la filière et, bien sûr, assurer la sienne.

Toujours dans l'agroalimentaire, Cheriet *et al.* (2012) ont tenté d'appliquer l'analyse des déterminants de la pérennité aux entreprises de la région du Languedoc Roussillon. La pérennité de l'entreprise est mesurée par sa survie au-delà de 10 ans. En comparant deux échantillons d'entreprises pérennes et disparues, ils se sont interrogés sur les différences entre les deux groupes en termes de performances, de gouvernance et de caractéristiques propres aux organisations. Leurs résultats suggèrent que **la bonne performance financière, l'ouverture à l'international et la taille élevée des entreprises** sont des facteurs favorisant la pérennité.

Lasch *et al.* (2005) ont mis en lumière trois variables affectant la pérennité des start-up de technologies d'information et de communication : **le capital humain du créateur, la préparation à la création et les caractéristiques structurelles de l'entreprise**. Cette hypothèse a été testée avec succès sur un échantillon de 498 firmes.

Maurand-Valet (2013) s'est interrogée sur le rôle des **normes des systèmes de management** comme levier immatériel de pérennité, puisque source d'équilibre entre changement et continuité. Ses résultats montrent que, quand l'introduction des normes s'est bien déroulée, ces dernières favorisent la discussion au sein de l'entreprise en favorisant les échanges entre les acteurs, et stimulent des phénomènes dynamiques et d'apprentissage, sources d'innovation. Cependant, quand les acteurs se sont adaptés au changement, les normes contribuent à une stabilisation de la structure. Enfin, quand ces normes sont reconnues comme pertinentes, elles fonctionnent comme soutien à la pérennité. Amans *et al.* (2013) ont montré que **le budget** constitue le moyen d'obtenir les ressources nécessaires à la survie dans quatre organisations du spectacle vivant (OSV) de taille et forme différentes, dans des villes de province françaises. Le budget est un outil qui sert les finalités artistiques et contribue à l'équilibre entre changement et continuité, responsable de la pérennité organisationnelle.

Eggrickx (2013) a travaillé sur le lien entre **les outils de contrôle** transposés au secteur public et la pérennité des organisations concernées. Dans le cas particulier de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), l'auteur s'interroge sur son impact sur la pérennité des organisations publiques. En effet, La LOLF introduit un profond bouleversement de la manière de piloter le secteur public, mais pourrait contribuer à pérenniser l'identité de l'organisation publique Averseng (2013) a mené une étude de cas au sein de l'entreprise pérenne IBM de Montpellier, au sujet de **leurs dispositifs de management des processus particuliers**¹⁰, qui pourraient contribuer à sa longévité exceptionnelle. En effet, les pratiques de management particulières d'IBM créent du sens au sein de l'organisation, telle que la gestion des processus. Chapellier et Dupuy (2013) se sont interrogés sur le lien entre la pérennité de PME et l'hybridation du système de gestion de son dirigeant. Ils ont montré que la tension -inhérente à la pérennité- entre stabilité et adaptabilité, s'inscrit dans les PME sous forme d'hybridation du système de gestion du dirigeant, au niveau soit du système d'information comptable, soit du système de décision accompagné par l'expert. Dans ce dispositif, l'expert-comptable joue un rôle déterminant de traduction et de diffusion des connaissances et contribue à la pérennité de l'organisation. Naro et Travaillé (2013) ont illustré la capacité d'une firme à gérer la tension entre changement/continuité et exploration/exploitation, conduisant à la pérennité. Les auteurs envisagent le Balance ScoreCard comme un outil favorisant l'apprentissage organisationnel, grâce à la création de nouvelles stratégies pour la firme. C'est l'apprentissage qui en résulte qui peut garantir la pérennité de l'organisation.

Dans d'autres cas, les déterminants de la pérennité sont une **démarche de développement et d'innovation**, **les bonnes relations amont/aval** (clients et fournisseurs), la **structure financière saine** ainsi que les **processus de diversification des produits** (Cottrell et Nault, 2004).

Les déterminants de la pérennité des entreprises familiales

Selon Allouche et Amman, les entreprises familiales (EF) : *« sont des entreprises où aucun autre groupe d'actionnaires n'a, face à des actionnaires familiaux, un poids*

¹⁰ Cette organisation s'est engagée dans une démarche originale de management des processus, qui permettrait aux acteurs de piloter leur activité, de transmettre des connaissances sur les activités en question, et surtout de concilier les contraintes internes (fonctionnement, performance) et externes (référentiels, normes) de l'organisation.

supérieur » (Allouche et Amman, 2000). Quelques années après, ces auteurs ont élargi leur définition. Les EF sont les entreprises au sein desquelles un ou plusieurs membres d'une même famille étendue ou de plusieurs familles, influencent significativement son développement par la détention de droits de propriété sur le capital, en faisant prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants, afin qu'ils soient issus de la famille. Pour cette raison, nous pouvons considérer l'entreprise de type familiale comme un cas particulier, indépendamment de sa taille. En effet, l'engagement à long terme du PDG et des membres de la famille impliqués dans la gestion exige l'équilibre non seulement de la direction, mais aussi de la propriété (Reid et Adams, 2001).

De plus, dans les entreprises d'influence familiale, l'interaction de l'unité familiale, de l'entité commerciale et des membres de la famille individuelle, crée des conditions systémiques qui ont un impact sur les résultats du système social des entreprises familiales (EF) (Habbershon *et al.*, 2003)¹¹. Ben Mahmoud-Jouini, *et al.*, (2010) soulignent que « [*l'*]une des principales caractéristiques des entreprises familiales, souvent soulignée dans la littérature, est la recherche de pérennité » (: 112). Miller et Le Breton-Miller (2006) suggèrent également, parmi les caractéristiques clé des EF, la recherche de la continuité de la firme.

A ce propos, la définition donnée par Chua *et al.* (1999) se rapproche mieux de nos centres d'intérêt. Ils définissent les EF comme des entreprises gérées de manière durable pour façonner et peut-être poursuivre la vision formelle ou implicite de l'entreprise, détenue par des membres de la même famille ou par un petit nombre de familles¹² (Chua *et al.*, 1999). C'est cette définition des entreprises familiales que nous adoptons puisqu'elle comporte la notion de pérennité.

Il paraît évident qu'il faut poursuivre l'analyse des travaux sur ce sujet pour mettre en lumière d'autres caractéristiques clés de la pérennité des EF. Elles nous seront utiles, parce que les trois entités enquêtées du groupe V., présentent des caractéristiques d'entreprises familiales (§ 5.1).

¹¹ « *in family-influenced firms, the interaction of the family unit, the business entity, and individual family members create unique systemic conditions and constituencies that impact the performance outcomes of the family business social system* » (Habbershon *et al.*, 2003 : 451).

¹² Chua *et al.* (1999) : "We define family business as a business governed and/or managed on a sustainable, potentially cross-generational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families".

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la thématique des EF et sur leur pérennité. Il a été montré qu'elles ont une longévité plus grande que les entreprises non familiales (ENF). L'accent a été mis sur le rôle de la **dynamique de la famille** dans la longévité (Bégin *et al.*, 2014), plutôt que sur la spécificité du management des entreprises familiales.

Selon Le Breton-Millet et Miller (2006), il existe cinq conditions qui rendent plus probable la pérennité d'une EF. Ces conditions sont : le **contrôle réel du vote familial**, la **propriété** de l'entreprise et **l'appartenance au conseil d'entreprise**, un conseil d'entreprise qui est conçu de manière à ce que **les conflits familiaux** ne puissent pas compromettre la survie de l'entreprise, la **volonté de garder l'entreprise dans la famille**, **l'ouverture du conseil** à des membres extérieurs à la famille.

Olson *et al.* (2003), se sont interrogés aussi sur les stratégies des EF pour accroître leur succès sur le long-terme. Leurs analyses montrent que **réduire la tension familiale**, vivre dans une famille où **cohabitent deux ou trois générations**, et **embaucher de l'aide temporaire** pendant les périodes trépidantes, peut augmenter les revenus des entreprises et assurer la pérennité.

Rappelons que les trois entités objet de notre étude ont les caractéristiques des EF. Or les EF ont un comportement particulier. D'après la littérature, il nous semble qu'elles sont plus enclines à des perspectives de long-terme. Toutefois, les déterminants de cette longévité ne semblent pas avoir -d'après notre brève analyse-, des affinités évidentes avec les ressources du modèle de Demerouti. Dans la section suivante (Section 3), nous allons questionner les travaux traitant les pratiques de GRH des EF.

Conclusion Section 2

En résumé, la pérennité de l'entreprise est une notion complexe. Elle peut être formalisée par différents concepts : maillage temporel, survie, disparition, performance de long terme. Cependant, limiter l'analyse de la pérennité aux seuls indicateurs de performance pourrait être insuffisant. Considérer une entreprise pérenne comme seulement performante à long terme est quelque peu réducteur et discutable. Il existe en effet des études qui montrent que la pérennité va au-delà de la performance de long terme. Quant aux autres déterminants de la pérennité, il n'est pas si simple de les cerner. Des travaux ont tenté de les définir, mais souvent, les déterminants sont liés au contexte culturel ou sectoriel de l'entreprise.

Parmi les formes de pérennité, nous nous référons ici à la pérennité organisationnelle au sens de Mignon (1998).

En outre, la plupart des études sur la pérennité se sont focalisées plutôt sur la pérennité d'un point de vue du dirigeant, alors que « *la perpétuation de l'entreprise n'est pas perçue de la même manière ni souhaitée pour les mêmes raisons par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et plus largement, de ses parties prenantes* » (Benghozi, 2009 : 179). Nous allons regarder plutôt la pérennité vue par les salariés, puisque nous nous concentrerons sur les représentations des salarié/es quant au lien entre ressources et pérennité.

Les travaux de Mignon (1998) au sujet des constantes de la pérennité, donnent des indices sur l'éventuelle relation entre « ressources » au sens de Demerouti *et al.* (2001) et la pérennité. En effet, le **rôle crucial des ressources humaines** est un facteur toujours présent dans le discours des dirigeants des entreprises familiales pérennes. Peut-être les entreprises pérennes sont-elles plus sensibles aux ressources humaines, ce qui faciliterait la pérennité de l'entreprise ? Ces idées seront explorées de manière plus approfondie dans la prochaine section.

Section 3: Pratiques de GRH, ressources et pérennité

3.1 Introduction Section 3

Dans les sections précédentes, nous avons analysé la littérature concernant les conditions de travail d'une part et la pérennité de l'entreprise d'autre part. Dans cette section 3, nous essayons de faire le lien entre ces deux concepts. Autrement dit, nous posons la question : « comment gérer des conditions de travail nocives mais inévitables afin d'influencer favorablement la pérennité de l'entreprise ? » Or, en littérature, à notre connaissance, il semble qu'il n'existe pas de travaux établissant un lien direct entre ressources et pérennité. Si ce lien existe, il passe probablement par la GRH. C'est pour cette raison que nous allons questionner d'abord les travaux traitant les pratiques de GRH.

Dans un premier temps, nous analyserons comment les pratiques de GRH peuvent gérer les conditions de travail et, notamment, les ressources (§ 3.2). Dans un deuxième temps, nous analyserons les pratiques de GRH en lien avec la pérennité (§ 3.3). Enfin, nous nous focaliserons sur la fidélité des salarié/es (§ 3.4), pour sa capacité à influencer la pérennité de l'entreprise.

3.2 Effet des pratiques de GRH sur les conditions de travail

Le but de cette partie est de montrer qu'il est possible de gérer les conditions de travail nocives pour la santé des salarié/es, d'après la littérature. La fonction de l'entreprise qui est sensée s'en occuper est la Gestion des Ressources Humaines (GRH). La fonction de GRH est assez jeune et n'est pas comparable aux autres fonctions (commerciale, financière, de production) (Guerrero, 2014). Jusqu'à la naissance de la fonction GRH, les questionnements liés aux travailleurs ont été réglés par une vision plutôt opérationnelle. Le but était la gestion des paies, de l'application de la législation sociale, et de la sécurité matérielle du salarié.

A partir des années 1970, les entreprises se rendent compte de la nécessité d'une fonction de « gestion des ressources humaines » et non simplement de gestion du personnel. Cette nouvelle fonction GRH implique une décentralisation de la fonction, avec l'émergence des notions de compétence et l'apparition de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Finalement, c'est à partir des années 1990 que la fonction GRH devient fondamentale pour la stratégie de l'entreprise. La théorie basée sur les ressources aide à développer une nouvelle façon de penser : les ressources humaines procurent à l'organisation un avantage compétitif (Lengnick-Hall *et al.*, 2000). Ou mieux, la GRH est la nouvelle manière d'atteindre les objectifs de la performance de l'entreprise. La fonction GRH contribue donc à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Concrètement, nous avons regardé la GRH en fonction de ses interventions sur la santé et la sécurité au travail (& 3.2.1), sur ses capacités à réduire le mal-être au travail (& 3.2.2) et à améliorer le bien-être au travail (&3.2.3).

3.2.1 La Santé et Sécurité au Travail (SST)

Dans la littérature des Sciences de Gestion, la question de la contribution des pratiques de GRH à la réduction du mal-être au travail et à l'amélioration du bien-être au travail a été largement discutée. Mais avant tout, la discussion a porté sur la santé et sécurité au travail (SST). Avec la gestion de la SST, la fonction GRH a été confrontée à une évolution majeure de son activité (Abord de Chatillon et Scouarnec, 2012). En effet, comme prévu par le Code du Travail, l'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L. 4121-1 du Code du travail). L'employeur ne doit pas seulement diminuer le risque, mais l'empêcher. Cette obligation est une obligation de résultat (Cour de cassation, chambre sociale, 22 février 2002, pourvoi n° 99-18389), c'est-à-dire qu'en cas d'accident ou de maladie liés aux conditions de travail, la responsabilité de l'employeur pourra être engagée, quelles que soient les précautions prises.

Le/la salarié/e peut réclamer des dommages et intérêts lorsqu'il/elle a été victime d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail, sans avoir à rapporter la preuve de la faute de l'employeur. Il suffit de démontrer l'existence de la maladie professionnelle (Article R461-3 Annexe II du code de la sécurité sociale) ou de l'accident du travail.

Les mesures de SST qui doivent être respectées s'organisent autour de trois axes :

- les actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité : adaptation des postes de travail, évaluation des risques, etc.;

- les actions d'information et de formation : présence de panneaux sur les lieux dangereux, inscription des salariés à des formations sur la sécurité au travail, etc. ;
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés : installation de machines adaptées, retrait des produits dangereux, etc.

Par ailleurs, l'employeur doit tenir compte des capacités des salariés avant de leur confier des tâches (article L. 4121-4 du Code du travail).

Par exemple il faut assurer l'aération correcte des locaux (article R. 4222-4 du Code du travail) et équiper les locaux d'un matériel de premiers secours (article R. 4224-14 du Code du travail). La SST doit permettre aux salariés de prendre des repas dans des locaux différents de ceux du travail (article R. 4228-19 du Code du travail) ; il faut procéder régulièrement à la mesure du bruit et, à partir de 85 décibels, prévoir une surveillance médicale des salariés et leurs fournir des protections individuelles (article R. 4434-7 du Code du travail). Il faut aménager les postes de travail extérieurs afin de les protéger contre la chute d'objets ou les nuisances (article R. 4225-1 du Code du travail).

Ces mesures sont prises en compte et mises en pratique par la GRH. Cependant, l'articulation entre GRH et SST n'est pas exempte de critiques. Vauclin (2012) a mis en évidence les relations opposées entre management de la SST et GRH. En effet, « la GRH serait incapable de traiter les questions de SST dans leur complexité du fait même des présupposés qui la sous-tendent » (Vauclin, 2012 : 30). Il montre les limites de l'intégration des problématiques de SST dans l'activité de GRH et souligne que l'activité de prévention doit se méfier de la tendance normalisatrice et individualiste de la fonction GHR.

Dans les prochains paragraphes, nous allons discuter des pratiques mises en place par les entreprises, et notamment, nous voulons savoir si ces pratiques sont supposées créer des ressources.

3.2.2. GRH et mal-être au travail

La GRH a un rôle central et spécifique car elle se situe au carrefour des différents acteurs (direction, managers, SST, collaborateurs). Il existe plusieurs activités dont l'objectif est d'organiser le travail, de recruter le personnel, d'assurer son développement ou de le motiver. Chacune de ces activités peut être réalisée de façon

différente. Le travail peut être structuré d'une manière enrichie ou spécialisée, le recrutement peut se réaliser en interne ou en externe, la rémunération peut contenir des primes ou pas, etc. L'ensemble des choix voulus ou inexprimés qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de G.R.H. En fait, avec l'expression « pratiques de gestion des ressources humaines », les chercheurs en gestion sous-entendent un « ensemble de manières de faire » typiques d'une organisation ou d'un ensemble d'organisations qui les appliquent (Guérin et Wils, 1991). Un réseau plus ou moins important de politiques, de procédures, de directives, règles, traditions, habitudes etc. décrit ces pratiques, qui ont pour but d'acquérir les ressources humaines appropriées, de les accroître et de les développer (Besseyre des Horts, 1988). Ces pratiques influencent les effectifs, les savoir-faire mais aussi les habitudes des salarié/es et peuvent donc avoir un impact sur la culture organisationnelle (Cummings, 1984). Elles représentent un moyen pour l'entreprise de se distinguer des autres et de faire face à un environnement concurrentiel (Porter, 1980). D'après Guerfel-Henda et Guilbert (2008), les principales orientations actuelles du management des ressources humaines sont : l'investissement dans les hommes et les compétences, le développement de l'employabilité, de l'équité de la redistribution et de la rétribution, de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale, l'élargissement des perspectives d'évolution.

La GRH peut-elle intervenir sur la souffrance au travail ? Dans l'étude spécifique de la souffrance au travail, le modèle de Murphy (1988), inspiré par les travaux de Caplan (1964), distingue trois niveaux d'intervention pour réduire ou éviter le mal-être au travail :

- Le niveau primaire est celui de la « réduction des sources de stress ».
- Le niveau secondaire est celui de « l'amélioration de la gestion du stress par l'individu ».
- Le niveau tertiaire concerne la « réhabilitation et le traitement ».

La prévention primaire vise à contrôler et agir directement sur les facteurs de risques déjà existants dans l'organisation du travail. La prévention primaire agit donc sur les causes plutôt que sur les conséquences. La prévention secondaire a pour but d'aider les employés à gérer les exigences du travail plus efficacement, en améliorant ou en modifiant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress. Enfin, la prévention

tertiaire a pour objectif d'aider les salarié/es, une fois qu'ils/elles ont été soumis à du stress et qu'ils ont signalé des maladies dues au travail.

Même s'il existe des pratiques efficaces de prévention d'après la littérature, il n'est pas simple de mettre en place les bonnes pratiques pour compenser les effets des exigences du travail. Il existe en effet des études qui suggèrent que s'occuper des RPS... crée des RPS. L'enquête européenne (2009) en entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER), révèle que l'un des facteurs qui augmentent l'émergence des RPS est l'existence de mesures de gestion du risque psychosocial ! Une étude menée dans le secteur de la grande distribution auprès d'un échantillon de 1 500 salarié/es dans 44 magasins appartenant à deux chaînes de distribution alimentaire belges, a mis en évidence que différentes pratiques (habituellement considérées comme performantes d'un point de vue de la santé au travail) cohabitent avec des indices alarmants du mal-être des salarié/es (Delobbe et De Hoe, 2012). En effet, les magasins où il existe des techniques sophistiquées de sélection du personnel, des plans de promotion et des enquêtes de climat social, sont aussi ceux dans lesquels on trouve les pires évaluations du bien-être psychologique et physique. Ces résultats peuvent s'expliquer de plusieurs manières. D'abord, il est possible que ces pratiques de gestion des ressources humaines soient sources d'une pression plus élevée sur les employés, en les soumettant à des exigences professionnelles supérieures. De même, une politique du personnel plus élaborée et plus exigeante est susceptible de générer en contrepartie chez les employés des attentes accrues à l'égard de leur employeur, attentes plus difficiles à satisfaire et conduisant dès lors à plus d'insatisfactions. De plus, les études rapportées font état de corrélations statistiques, mais non de causalités. Ainsi, la corrélation positive observée entre « mettre en place une enquête de climat social » et le « besoin de récupération élevé des salarié/es », ne dit pas si l'enquête a été diligentée après avoir constaté un besoin de récupération de la part des salarié/es ou si c'est le contraire. Il est possible que les deux distributeurs belges aient mis en place des mesures de soutien dans les magasins où pré existaient les conditions de travail les plus nocives, mais sans pouvoir les compenser. Enfin, rien ne dit que les salarié/es ont perçu positivement les mesures prises par la direction.

Enfin, même s'il existe des démarches « performantes » suivant la théorie, la littérature, et les services de GRH, ces démarches ne sont peut-être pas perçues comme performantes par les salarié/es concernés.

Dans ces travaux de thèse, nous sommes intéressés par les ressources capables de compenser les exigences de travail et non par la réduction des sources de mal-être. Les niveaux d'intervention évoqués par Murphy ne sont pas suffisants pour notre objectif. Dans le prochain paragraphe, nous analysons les travaux qui traitent directement le lien entre GRH et bien-être au travail, et nous allons en tirer des conclusions pour la construction de notre objet de recherche.

3.2.3. Pratiques de GRH et bien-être au travail

Au cours des dernières années, les entreprises ont mis en œuvre des pratiques de GRH qui facilitent la vie des travailleurs dans l'entreprise. Elles peuvent revêtir de nombreuses formes : relaxation, pratiques sportives, formation aux changements des comportements. C'est le cas par exemple de « British Airways » ou d'Unilever qui font suivre au personnel une formation afin d'apprendre à bien gérer son temps (Moisson, 2014).

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont examiné les principales pratiques de GRH qualifiées de performantes pour gérer les RPS et pour améliorer le bien-être au travail. Parmi ces pratiques, on retrouve les rémunérations incitatives, la participation des employés à la prise de décision, la formation et le développement de la main d'œuvre, ainsi que la sécurité de l'emploi (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Delobbe et de Hoe, 2012 ; Osterman, 1994; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999).

La Commission Européenne (2001) recommande des pratiques de RSE qui induisent certaines pratiques de GRH : apprentissage continu, meilleur équilibre travail-famille, égalité de rémunération entre genres, ou sécurité au travail. D'autres organisations internationales, telles que le Pacte mondial de l'ONU, SA 8000, le GRI et l'OCDE, ont également précisé les lignes directrices de base et les codes de conduite à suivre en matière de GRH. Par exemple, SA8000 suggère l'égalité de rémunération entre genres et l'OCDE (2001) propose la formation.

Pour conclure, dans ces trois paragraphes nous avons analysé les pratiques de GRH mises en place par les entreprises afin de gérer les problèmes posés par la SST, le mal-être et le bien-être au travail. Vu la difficulté de conceptualiser le bien-être au travail et le but de notre recherche, nous nous limiterons à dire qu'il existe des pratiques de GRH qui sont capables de compenser des conditions de travail nocives pour les salarié/es. Toutefois, il existe des résultats contre-intuitifs qui montrent que parfois, ces pratiques ont un effet négatif sur les salarié/es (§ 3.2.2). Nous interprétons ces résultats en disant que peut-être, ces pratiques ne sont pas capables de créer des ressources qui sont reconnues comme telles par les salarié/es.

3.3 Pérennité à travers les pratiques de GRH ?

Dans la section précédente (§ Section 2), nous avons questionné les travaux traitant la pérennité au sens large. Ici, nous sommes intéressés par la pérennité, mais surtout par ses liens avec les ressources, telles que les théorise le modèle JD-R.

A notre connaissance, très peu de travaux se sont penchés sur ces liens. Pour cette raison, nous avons recherché les pratiques de GRH **susceptibles d'influencer la pérennité**, plutôt que de chercher directement les preuves de ressources influençant la pérennité. En effet, si des pratiques favorables à la pérennité créent des ressources, alors, il est probable que « par transitivité », ces ressources ont aussi une influence sur la pérennité.

Un article publié le 6 juillet 2016 par David Museur postule que la pérennité des entreprises dépend aujourd'hui de la gestion de leurs risques. La gestion des risques, et parmi eux les RPS, devient pour les entreprises un enjeu majeur pour pouvoir continuer leur déploiement. « *Une entreprise qui investit dans une gestion de ses risques est une société qui pérennise son avenir en anticipant au maximum ce qui pourrait enrayer ou entraver son développement.* »¹³

Cependant, les travaux scientifiques traitant directement des liens entre pratiques de GRH et pérennité sont rares. C'est pourquoi nous avons consulté, dans un premier temps, les études qui s'attachent aux relations entre pratiques de GRH et performance (§ 3.3.1), avant de questionner les rares travaux qui portent directement sur le lien entre

¹³ <https://www.globalsecuritymag.fr/La-perennite-des-entreprises,20160704,63456.html>

pratiques de GRH et pérennité (§ 3.3.2) et les travaux qui associent RSE, pratiques de GRH et pérennité (§3.3.3).

Finalement, nous avons constaté une sorte d'affinité entre ressources et fidélité du personnel et entre fidélité du personnel et pérennité. Nous avons donc approfondi les connaissances sur les notions de fidélité/fidélisation des salariés (§ 3.4), ainsi que sur la notion d'engagement/satisfaction au travail (§ 3.5).

3.3.1 Pratiques de GRH et performances de l'entreprise

Certaines approches se refusent à considérer qu'il existe des **pratiques de GRH universelles** qui seraient toujours favorables à la performance de l'organisation. C'est le cas de **l'approche de la contingence** qui soutient la prémisse que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985). Elle met donc l'accent sur la contextualisation (Chandler, 1962 ; Miles et Snow, 1978; Porter, 1980) de la GRH.

Les tenants de cette approche affirment qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il existe de contextes (Dyer, 1985). Il faudrait donc rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre (Dyer, 1985 ; Schuler, 1998).

Cependant, à côté de cette approche contingente, il existe deux autres approches des pratiques de GRH qui postulent qu'il existe certaines relations générales entre les pratiques de GRH et la performance.

En particulier, de nombreuses recherches ont tenté de démontrer la relation entre certaines pratiques de GRH et l'augmentation de la performance organisationnelle (Arcand, 2000 ; Arcand 2006). Selon **l'approche universaliste**, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, pourraient aider les firmes à accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Bien que les opinions varient d'un auteur à l'autre, le rôle clé de certaines pratiques RH est tout de même reconnu dans l'accroissement de la performance de la firme (Arcand *et al.*, 2004).

Cette approche se caractérise donc par la croyance que certaines pratiques RH seraient meilleures ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation.

Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la **rémunération incitative**, la **participation des employés**, la **formation** et le **développement** de la main-d'œuvre, ainsi que la **sécurisation de l'emploi** (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999). Malgré des résultats parfois intéressants, il est difficile de prédire la performance organisationnelle à partir de pratiques considérées isolément. Ce constat a mené plusieurs chercheurs à affirmer que pour avoir un impact important sur la performance organisationnelle, les pratiques doivent être intégrées, c'est-à-dire cohérentes ou complémentaires (Snell et Dean 1992 ; Arthur 1994 ; Huselid 1995 ; Schuler 1998).

C'est aussi le postulat de la troisième **approche**, appelée **configurationnelle**, et qui se veut le raisonnement le plus complet mais aussi le plus complexe parmi les trois approches de GRH (Delery et Doty, 1996). Elle postule que pour accroître la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis, dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement. Elles créent, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Delery et Doty, 1996 ; Baron et Kreeps, 1999).

L'approche universaliste, comme l'approche configurationnelle, présupposent une gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). La GSRH, apparue dans les années 1960, a le but de planifier de manière stratégique les RH et de fournir aux entreprises une vision claire de l'orientation à long terme.

Pour conclure, la pérennité s'inscrit dans le courant du « management stratégique de l'entreprise », qui est aussi l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise. Donc, même si les travaux sur les pratiques de GRH et la performance ne font pas allusion directe à la pérennité, nous pouvons supposer que les approches universalistes et configurationnelles prédisent un impact de

la GRH sur la performance de l'entreprise. Or Cheriet *et al.*, 2012 ont caractérisé la performance comme l'un des déterminants de la pérennité.

Pratiques de GRH et performances dans les EF

Nous avons précédemment mis en évidence les particularités des EF (§ 2.6). Les travaux de Reid et Adams (2001) montrent que les pratiques de GRH des EF diffèrent des pratiques des entreprises non familiales (ENF), et notamment pour ce qui concerne les différentes pratiques capables d'influencer la performance de l'entreprise. En effet, ces auteurs ont montré que la capacité organisationnelle des EF est plus limitée, et donc qu'elles sont en retard par rapport aux ENF dans la mise en œuvre des politiques et des pratiques de GRH. En particulier, la GRH des EF a été largement critiquée comme népotique et, dans certains cas, on lui reproche de ne pas fournir de formation en gestion pour les membres de la famille. Astrachan et Kolenko (1994) suggèrent que la capacité organisationnelle limitée des EF pourrait-être un des facteurs d'échec de l'entreprise, dans un marché global toujours plus compétitif.

Au contraire, d'autres auteurs suggèrent que certaines des pratiques de GRH des EF favorisent leur performance. Leon-Guerrero *et al.* (1998) expliquent que des pratiques telles que les plans de rémunération incitative, les plans de formation et de développement de carrière, sont utilisées de manière plus approfondie au fur et à mesure que les EF grandissent et se développent.

Cascio (1998) oppose les pratiques de GRH des ENF et des EF. Les grandes ENF approchent la planification des futurs emplois et compétences en termes de compétences génériques plutôt que de connaissances et de compétences spécifiques. Ces grandes entreprises ne se soucient pas non plus du développement de carrière des salarié/es. Il est souvent laissé à la responsabilité individuelle, sans promesses quant aux opportunités futures dans l'entreprise. Au contraire, les EF utilisent une gamme de stratégies pour leurs salarié/es, et notamment pour gérer la succession, en laissant les membres de la famille choisir leur propre chef (Cascio, 1998).

Malgré certains indices indiquant la relation entre performance et pratiques de GRH des EF, des preuves sur les liens entre une pratique spécifique et la survie d'une EF sont rares (Leon-Guerrero *et al.*, 1998). Nous ne pouvons donc pas affirmer l'existence de cette relation.

Avant d'aborder la littérature traitant directement du lien entre pratiques de GRH et pérennité, il nous semble incontournable de revenir sur la performance sociale, vue comme l'une des trois composantes de la performance globale (Baret, 2006; Reynaud, 2003). Nous pensons que certains travaux peuvent nous donner des « indices » au sujet de notre question de recherche.

La performance sociale d'entreprise

Alors qu'une large littérature existe en la matière, il est vraiment difficile d'aboutir à une définition unique pour la performance sociale de l'entreprise. En effet, les recherches n'utilisent jamais la même définition et opèrent souvent une confusion entre la RSE et la performance sociale en soi.

Nous choisissons d'adopter la définition de la « Social Performance Task Force » qui dit que la performance sociale correspond à « *la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales* » (SPTF¹⁴, 2017). Certaines recherches empiriques (e.g. Berman *et al.*, 1999, ou encore Hillman et Keim, 2001) confirment l'existence d'une relation positive entre la performance financière et certaines performances sociales concernant plus particulièrement **les salariés**, les clients ou la société civile (Germain et Trebucq, 2004). Comme nous avons pu l'imaginer d'après le paragraphe (§ 2.4), la performance sociale est l'une des composantes de la performance globale de l'entreprise.

Reynaud (2003) argumente que la performance sociale se compose de : l'égalité de traitement des salarié/es, de **bonnes conditions de travail**, et du respect des droits de l'homme. La bonne performance sociale s'évalue par la diminution des grèves, l'augmentation de la motivation des employés ou de la facilité de recrutement de cadres. Bnoui (2011) propose une revue de la littérature concernant les liens entre la performance sociale et la performance financière. Les résultats de cette revue montrent des tendances contradictoires. Malgré cela, la majorité des études admettent qu'il existe une corrélation plutôt positive entre performance sociale et financière.

En résumé, vu que la performance est l'un des déterminants de la pérennité et que la performance sociale fait partie de la performance globale, nous pouvons émettre l'idée que développer la performance sociale au sein de l'entreprise permet la mise en place de ressources pour les salariés, ce qui favoriserait la pérennité.

¹⁴ Social Performance Task Force: SPTF heads MF Gateway's Top Ten Publications of 2016
#1 Publication co-authored by SPTF and eMFP "Guidelines on Outcomes Management for Investors."

3.3.2 Pratiques de GRH et pérennité

Dans la littérature des Sciences de Gestion, il existe à notre connaissance très peu d'études traitant directement de la relation entre la pérennité organisationnelle et les pratiques de GRH. Concernant les EF, on sait très peu de choses sur leurs pratiques de GRH (Reid et Adams, 2001).

Par ailleurs, les travaux de Sophie Mignon et de ses collaborateurs nous donnent des indices quant au lien entre la **fidélité** des salarié/es (et donc les pratiques de rétention des salarié/es) et la **pérennité** des entreprises familiales. D'après Mignon et Mahmoud Jouini (2014), la GRH des EF pérennes se caractérise par les aspects suivants : **la fidélité du personnel**, la promotion interne, la rémunération moindre, la formation-apprentissage, la pérennisation de l'emploi. Notons que la promotion interne, la formation-apprentissage et la pérennisation de l'emploi se rapprochent d'une partie des pratiques de GRH (formation et développement de la main d'œuvre, sécurité d'emploi), qui étaient considérées comme performantes d'un point de vue du bien-être au travail dans la Section 2. En revanche, la fidélité du personnel n'est pas une pratique de GRH, mais probablement plutôt une conséquence de certaines pratiques.

Pour conclure, les rares travaux qui traitent directement de la relation entre pratiques de GRH et pérennité nous amènent à penser que cette relation existe et qu'elle est « intermédiée » par la fidélité du personnel. Nous analyserons la littérature traitant cette notion dans les prochains paragraphes.

3.3.3 RSE, GRH et pérennité

Puisque notre objectif ici est de mettre en lumière les liens entre les pratiques de GRH et la pérennité des entreprises, nous porterons l'accent ici sur les aspects de la RSE réputés influents sur la gestion des ressources humaines et sur la pérennité.

Au cours des dernières décennies, avec la multiplication des crises (financière, économique, sociale, alimentaire et climatique) la prospérité et le bien-être des entreprises ne peuvent pas être dissociés du contexte social et environnemental (Sahut *et al.* 2014). Ainsi, de plus en plus, les entreprises ont décidé d'intégrer les principes du développement durable, à travers une démarche de RSE, dans leur stratégie d'entreprise.

Les études empiriques semblent indiquer un lien positif entre les efforts de RSE et la pérennité (Sahut *et al.* 2014). Sahut *et al.* 2014 pensent que ce phénomène est explicable assez simplement : lorsqu'on examine en détail les critères explicatifs de la longévité des entreprises, on s'aperçoit que la plupart de ces critères sont cohérents avec les principes de base de la RSE: une forte culture d'entreprise fondée sur des valeurs, **une évaluation pertinente et équitable du capital humain**, une croissance contrôlée et la prudence financière, une alliance stratégique avec les parties prenantes, une bonne gouvernance.

Nous pouvons donc nous demander si la majorité des entreprises centenaires ne sont pas tout simplement guidées par de simples principes d'éthique et de gestion, qui les conduit à rechercher une croissance maîtrisée, tout en respectant les hommes qui ont contribué à leur succès. Cette intégration « dans leurs gènes » de certains principes de la RSE explique certainement une partie de leur pérennité (Sahut *et al.* 2014).

A propos de la RSE, les travaux de Bučiūnienė et Kazlauskaitė (2012) sont particulièrement intéressants. Les auteurs ont mené une enquête auprès de 119 organisations de taille moyenne et grande (plus de 100 employés) en Lituanie, pour tester la relation entre mise en œuvre de la RSE (RSE), fonction GRH développée (GRH) et les résultats en termes de performance organisationnelle. Ils ont mis en lumière qu'il existe fréquemment un lien positif entre (GRH), (RSE) et performance organisationnelle dans les organisations dont la GRH est la plus développée. Par exemple, quand la GRH joue un rôle stratégique et quand la performance de la fonction RH est évaluée, les politiques de RSE sont mieux développées.

Il semble qu'il existe une relation positive entre la mise en œuvre de la RSE, le développement des pratiques de GRH, et la pérennité de l'organisation.

Cependant, les principes de RSE concernent fréquemment des pratiques différentes de celles qui mettent en place les ressources citées dans le modèle de Demerouti. De plus, les études traitant cette relation sont rares. Pour ces raisons, nous ne savons presque rien de la relation entre disponibilité des ressources et pérennité.

Pour conclure, les rares travaux qui questionnent la relation entre GRH et pérennité donnent des indices suggérant que certaines pratiques de GRH peuvent créer des ressources qui fidélisent les salarié/es et réduisent leur intention de départ. Ainsi, la

fidélité est l'une des caractéristiques clés de la GRH des entreprises pérennes. Dans le prochain paragraphe, nous analysons plus en détail la littérature traitant de la fidélité des salariés.

3.4 La fidélité des salarié/es influence-t-elle la pérennité des entreprises?

La société Payscale a rendu publiques les résultats d'une étude qui examine les caractéristiques des sociétés de technologie de pointe¹⁵ (High-Tech) par rapport à la rétention du personnel (Figure 4). Les données de cette étude ont été obtenues auprès de 33 500 travailleurs de l'industrie de la technologie, qui ont effectué l'Enquête salariale PayScale au cours des deux dernières années.

Les données de cette enquête incluent des détails sur l'emploi : rémunération type, longévité de l'entreprise, années d'expérience types dans une carrière / domaine, et durée de présence des salariés dans l'entreprises (rétention). L'enquête renseigne aussi sur l'âge et la répartition des genres.

Le critère « Job Soft Caractéristiques » renseigne la proportion de salariés qui signalent une forte satisfaction au travail, une satisfaction professionnelle élevée, ou bien un stress lié à l'excès de travail. Certaines des grandes entreprises de technologie examinées ont des magasins (par exemple, Apple, Microsoft, etc.). Les données des détaillants et des gestionnaires de vente au détail ont été éliminées de l'enquête, pour concentrer l'étude sur les employés de l'entreprise qui partagent les mêmes conditions de travail. Par ailleurs, l'échantillon n'est pas limité aux travailleurs de l'informatique (TI). Il inclut tous les travailleurs, des développeurs de logiciels aux analystes financiers et aux assistants de marketing. Enfin, les données des employés de Hewlett-Packard ont été obtenues avant la scission de Hewlett-Packard en deux sociétés distinctes.

Pour connaître la longévité des entreprises enquêtées, nous avons recherché ces informations grâce aux sites internet de chacune d'elle.

¹⁵ Les entreprises considérées dans cette enquête sont les suivantes (Figure 4): Adobe Systems Inc., Amazon.com, Inc., Apple Inc., Cisco Systems, Inc., eBay Inc., Facebook, Inc., Google, Hewlett-Packard Company, International Business Machines (IBM) Corp., Intel Corp., LinkedIn Corp., Microsoft Corp., Oracle Corp., Qualcomm Inc., Salesforce.com, Inc., Groupe Samsung, Space Exploration Technologies (SpaceX) Corp., et Tesla Motors, Inc.

Employer Name	Early Career Median Pay	Mid-Career Median Pay	Median Age	Years of Experience	Years with Company	% Female	% High Job Satisfaction	% High Job Meaning	% High Job Stress
HP	\$65,400	\$104,200	38	7.7	6.3	32%	64%	41%	56%
Oracle	\$71,400	\$126,400	37	9.0	5.3	29%	64%	32%	56%
IBM	\$72,700	\$112,700	36	7.4	7.1	25%	59%	40%	62%
Microsoft	\$102,500	\$139,700	33	6.4	4.8	27%	72%	59%	58%
Qualcomm	\$94,400	\$132,500	33	7.7	4.3	20%	69%	50%	62%
Cisco	\$83,800	\$134,700	33	6.7	4.0	23%	76%	60%	52%
eBay	\$88,900	\$136,000	33	6.9	2.7	43%	78%	55%	66%
Samsung	\$ 65,900	\$143,000	33	6.0	2.3	37%	64%	36%	69%
Intel	\$85,800	\$129,400	32	5.5	5.0	25%	72%	66%	61%
Adobe	\$91,900	\$141,900	31	5.2	3.3	28%	84%	24%	47%
Apple	\$91,300	\$145,400	31	6.0	2.7	31%	73%	74%	66%
Amazon	\$81,900	\$130,400	30	5.2	2.0	26%	69%	42%	66%
Google	\$106,900	\$151,600	30	5.2	2.0	30%	89%	72%	53%
Salesforce	\$84,800	\$154,600	30	5.3	1.8	30%	89%	54%	55%
Tesla	\$81,400	\$118,500	30	5.6	1.6	20%	70%	89%	70%
LinkedIn	\$110,800	\$159,600	29	5.0	NA	42%	NA	NA	NA
SpaceX	\$78,500	NA	29	6.1	2.3	14%	73%	92%	88%
Facebook	\$116,800	\$149,300	29	4.3	1.1	32%	96%	78%	44%

Figure 4. Liste de 18 entreprises du secteur High Tech avec les données indiquées par les salariés

Si l'on compare les données de la Figure 4 avec la longévité des entreprises, il apparaît à première vue que la rétention du personnel est directement proportionnelle à la longévité de l'entreprise. Nous avons appliqué le test sur les rangs de Spearman. C'est une mesure de dépendance statistique non paramétrique entre deux variables : la « rétention » et la « longévité » dans notre cas¹⁶. Les tests sur les rangs offrent un avantage essentiel pour les données qui sont collectées à l'origine selon leur rang plutôt que sous une forme numérique (Wonnacott et Wonnacott, 599), ou pour de faibles échantillons. Les résultats du test de Spearman nous indiquent une corrélation élevée entre la variable qui traduit la longévité de l'entreprise et la variable « years with company » qui traduit la rétention du personnel ($\rho = 0.08$).

Cependant, nous ne connaissons pas la structure des autres facteurs qui influencent cette relation, et ce test concerne seulement 18 entreprises du secteur de l'High Tech. De futurs travaux sont nécessaires pour tester l'affirmation que la rétention du personnel conduit à la pérennité dans tous les secteurs.

Les enjeux liés à la gestion des ressources humaines sont stratégiques parce que le personnel est un facteur essentiel de la réussite de la stratégie de l'entreprise. La fidélité des salarié/es recouvre une place prioritaire. Le but est en fait « *d'instaurer des*

¹⁶ La corrélation de Spearman est appliquée lorsque deux variables statistiques semblent corrélées sans que la relation entre les deux variables soit de type affine. Elle consiste à trouver un coefficient de corrélation, non pas entre les valeurs prises par les deux variables, mais entre les rangs de ces valeurs. Elle estime à quel point la relation entre deux variables peut être décrite par une fonction monotone. S'il n'y a pas de données répétées, une corrélation de Spearman parfaite de +1 ou -1 est obtenue quand l'une des variables est une fonction monotone parfaite de l'autre.

(https://fr.wikipedia.org/wiki/Corr%C3%A9lation_de_Spearman)

relations durables à une époque où les relations d'emploi sont devenues plus instables » (Giraud *et al.*, 2012: 46). Si les entreprises recherchent un développement durable, et leur propre pérennité, si elles ont fait le choix du long terme, il devient nécessaire de s'interroger sur les finalités d'une politique de personnel.

La fidélité du personnel, ou mieux des salariés, est un thème très récurrent en GRH parce qu'il représente un enjeu important pour de nombreuses organisations (Giraud *et al.*, 2012 ; Poulain-Rehm, 2006). Comme le montrent les résultats d'une étude réalisée par Manpower, les managers estiment qu'il existe une relation solide entre la fidélité des salariés et l'efficacité des organisations. De plus, pour 76 % des Directeurs des Ressources Humaines (DRH) interrogés (73 % pour les directeurs des ressources humaines français), la fidélité des salariés entraîne celle des clients. Selon cette même étude, pour 80 % des DRH (en France comme à l'étranger), la fidélité des salariés est à l'origine des bénéfices de leur entreprise (Paillé, 2005).

Mais qu'entend-t-on par fidélité ? Comme pour la plupart des notions en Sciences de Gestion, la littérature est dispersée et chaque auteur choisit sa propre définition. Nous essayerons donc d'éclairer la question, dans l'objectif d'alimenter nos travaux de recherche.

Peretti (2001) considère qu'un/e salarié/e est fidèle à son organisation lorsqu'il/elle (1) justifie d'une ancienneté significative, (2) montre une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes, et (3) ressent un sentiment d'appartenance fort. Paillé (2004) complète la définition de Peretti (2001) en distinguant trois formes de fidélité au travail : réelle, conditionnelle et de façade. La fidélité réelle suppose « *une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail* ». Les salariés adoptent alors des « *comportements de citoyenneté organisationnelle* » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation. La fidélité conditionnelle dépend des récompenses matérielles que le/la salarié/e reçoit pour son efficacité et ses efforts. La fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non par volonté, mais par obligation. Ainsi, « *le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de*

l'emploi » (Peretti, 2001 p 304). Les résultats d'une étude de Cerdin et Perretti (2005) mettent en évidence que les possibilités d'autonomie au travail semblent être liés aux trois facettes de la fidélité des salarié/es envers leur organisation. Ce résultat est généralisable à toutes les catégories de salarié/es interrogé/es, indépendamment de leur sexe, âge ou ancienneté. Au contraire, les possibilités de choix relatifs à la formation réduisent l'intention de départ volontaire et augmentent l'implication affective. Ainsi, rendre ses salariés plus autonomes dans leur travail les rendrait plus fidèles à leur entreprise (Crandall et Parnell, 1994).

Hirschman (1970) définit la fidélité (loyalty) des salarié/es comme une forme de réponse possible à l'insatisfaction, au même titre que la démission (exit) ou que l'expression de l'insatisfaction (voice). Cette division est reprise par Luchak (2003) qui l'illustre. Il montre que les employé/es fidèles ou attachés à l'organisation par un lien affectif sont moins susceptibles d'utiliser la protestation représentative (par exemple à travers les délégués syndicaux, ou le dépôt de griefs) et plus susceptibles d'utiliser la protestation directe (par exemple, parler haut, recommander des changements). Ceux dont l'attachement est de nature plus rationnelle et calculée, sont plus susceptibles d'utiliser la protestation représentative, sous forme de dépôt de griefs.

Selon Schrag (2001) un/e salarié/e est fidèle à une entreprise seulement s'il trouve des conditions de travail qui lui permettent d'envisager un futur commun avec cette entreprise. Paillé (2004) précise que : « *la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés* » (p. 4). Guerfel-Henda et Guilbert (2008) soulignent qu'un salarié peut rester dans l'entreprise soit par une volonté réelle, soit par un mécanisme de rétention. Ce dernier est –dit-il– le mécanisme mis en œuvre par les entreprises afin de conserver ses salarié/es.

Enfin, Selon Poulain-Rehm, (2006) les salariés peuvent être fidèles de deux manières différentes : i) via la satisfaction au travail, quand ils sont satisfaits par les conditions matérielles offertes par l'entreprise, et/ou ii) via l'implication au travail s'ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise. « *Les théories de la fidélité occultent dans une large mesure les rapports de réciprocité, en termes de fidélité, entre les entreprises et les salariés : la fidélité des salariés à l'entreprise n'impose-t-elle pas une fidélité de l'entreprise à ses salariés ?* » (Poulain-Rehm, 2006 :448)

En résumé, la notion de fidélité se compose de plusieurs facettes : fidélisation, implication/satisfaction au travail, intention de départ. A première vue, il apparaît que la fidélisation est le mécanisme mis en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés. Par ailleurs, l'intention de départ est portée par le salarié qui échappe aux mécanismes de fidélisation et qui cherche « ailleurs ».

Dans les prochains paragraphes, nous allons mieux détailler ces notions.

3.4.1 La fidélisation des salariés par l'entreprise

La division de la GRH qui s'occupe directement de la fidélité est la gestion des carrières. En fait, elle identifie et met en œuvre des techniques permettant de fidéliser les salariés (Cerdin et Perretti, 2005). C'est la fidélisation, que Peretti (2001) définit comme un *ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». L'entreprise a la volonté de fidéliser seulement certains salariés. En effet, les départs volontaires ne sont pas toujours nuisibles pour l'entreprise, puisqu'ils peuvent être l'occasion de voir partir des salariés peu performants (Poulain-Rehm, 2006).

La fidélisation est un enjeu stratégique pour les entreprises, puisqu'il permet de fidéliser les salariés ayant des compétences qui répondent aux besoins futurs de l'entreprise (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008). C'est à travers les compétences détenues par le personnel que les DRH stabilisent le lien entre fidélisation des salariés et performance de l'entreprise. A ce propos, Giraud *et al.* (2012) ont mené une étude sur la fidélisation du personnel en période de crise. Dans une **vision à long terme** et pour préparer la reprise économique, les organisations se rendent compte de l'importance de garder leur personnel, et, notamment, qu'il est crucial de conserver les hauts potentiels des personnes-clefs, pour leur survie sur un marché concurrentiel. Les problèmes de fidélisation ne peuvent s'aborder seulement en termes d'avantages matériels à fournir aux intéressés pour les garder (Thévenet, 2002).

En littérature des Sciences de Gestion, malgré les enjeux qu'elle recouvre, la question spécifique de la fidélisation est rarement prise en considération. Point et Retour (2009) montrent que sur les 131 articles publiés dans la Revue de Gestion des Ressources Humaines entre 2002 et 2008, un seul se focalise spécifiquement sur la

fidélisation, malgré l'importance des enjeux. Plusieurs auteurs utilisent le concept de rétention des salarié/es (plutôt que de fidélisation) pour étudier le même processus.

3.4.2 La rétention des salariés

La rétention des salariés est essentielle pour l'entreprise. Elle est plus importante que l'embauche, puisque les entreprises dépensent beaucoup pour former leurs salarié/es (Irshad et Afridi, 2012). Dans le cas d'une organisation à but non lucratif, Ban, *et al.*, (2003) soutiennent que le recrutement, **la rétention** et la diversité de la main-d'œuvre sont parmi les principaux problèmes auxquels sont confrontés les gestionnaires des RH.

La rétention du personnel non dirigeant dans les entreprises sociales mérite une attention particulière car la perte de ce personnel est coûteuse en termes de recrutement, de formation et de perfectionnement, d'interruption de service et de baisse du moral des employés (Ban *et al.*, 2003). Bhati et Manimala (2001) analysent certaines stratégies de RH innovantes adoptées par les entreprises sociales pour attirer et retenir les talents. Parmi celles-là, il y a des techniques pour offrir des emplois à des personnes ayant une vision et une congruence de valeur avec l'organisation, telles que : renforcer la crédibilité de l'organisation par la création de marques ; offrir des possibilités de croissance personnelle ; créer un sentiment d'appropriation par les employés en les faisant participer à la prise de décision ; en créant des opportunités entrepreneuriales au sein de l'organisation ; en trouvant des employés chez les bénéficiaires ; en attirant les employés dans une ambiance de travail agréable ; et en offrant des avantages sociaux attrayants aux employés.

Des recherches antérieures ont suggéré que plusieurs facteurs jouent un rôle central dans la rétention des employé/es (Cappelli, 2000) : la rémunération et les récompenses, la sécurité d'emploi, la formation et la progression de carrière, le soutien des superviseurs, l'environnement de travail et la justice organisationnelle, peuvent aider à réduire l'absentéisme. Ces mesures favorisent la rétention des employés et produisent un travail de meilleure qualité (Meyer and Allen, 1991; Snell and Dean, 1992; Arthur, 1994; Snell and Youndt, 1995; Delaney and Huselid, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997).

Une revue de la littérature menée par Irshad et Afridi (2012) a mis en évidence les pratiques de GRH réputées pour favoriser la rétention des salarié/es : la culture

organisationnelle, le soutien familial, la rémunération, la récompense, la reconnaissance, la formation et le développement de carrière, et la justice organisationnelle

Selon Kemelgor and Meek (2008) la rétention du personnel est reliée à plusieurs facteurs. Les entreprises qui affichent les meilleures caractéristiques pour l'environnement de travail sauront mieux retenir leurs employés que les autres, de même que les entreprises qui offrent des niveaux plus élevés de flexibilité et de liberté. De plus, les entreprises qui fournissent des feedbacks fréquents et des demandes claires auront des niveaux plus élevés de fidélisation des employés que les entreprises qui fournissent des commentaires peu fréquents et des attentes peu claires. C'est aussi vrai pour les entreprises qui offrent de meilleures opportunités de participation et de carrière. Enfin, les entreprises qui offrent des programmes bien définis et variés de rémunération et d'avantages sociaux auront des niveaux plus élevés de fidélité que les entreprises dont les procédures sont peu claires, ou dont les opportunités sont limitées en matière de rémunération et d'avantages sociaux (Kemelgor et Meek, 2008).

Selon Cole (2000), les facteurs directement influents sur la rétention des salariés sont les opportunités de carrière, l'environnement de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la justice organisationnelle, les politiques de congé et l'image de l'organisation. Les employés restent fidèles à de telles organisations, car ils ont l'impression d'avoir les mêmes valeurs de l'entreprise, éprouvent un sentiment de fierté et sont heureux de travailler à leur plein potentiel. Les autres facteurs évoqués par Cole (2000) sont le système de récompenses, la progression de carrière et le développement des salarié/es, et le salaire.

Bien qu'il existe probablement un lien entre autonomie dans le travail et rétention des salariés (Crandall et Parnell, 1994), peu de travaux ont mis l'accent sur cette relation. En effet, l'autonomie permet une plus grande responsabilisation des individus. Les salariés souhaitent souvent être de plus en plus impliqués dans les décisions et les orientations à donner à leur travail. Il semblerait que d'offrir des choix en matière d'organisations du travail accroisse la satisfaction des salariés (Crandall et Parnell, 1994). A ce propos, les travaux de Barel et ses collègues (2009) concluent que l'autonomie serait, aux côtés de la rétribution financière et sociale, un levier particulièrement efficace pour réduire l'intention de départ des salariés.

En référence au modèle de Demerouti *et al.* (2001) exposé dans la section 1, nous identifions que **les déterminants de la rétention du personnel cités correspondent à**

certaines des ressources du modèle JD-R. Le lien entre ressources et rétention en résulte de manière évidente. Le Tableau 2 résume les pratiques de rétention du personnel connues pour fidéliser les salarié/es, et propose les ressources du modèle JD-R correspondantes.

Pratiques de fidélisation	Ressources du modèle JD-R correspondantes
Vision et congruence de valeur	Alignement, Culture organisationnelle
Renforcer la crédibilité de l'organisation par la création de marques	/
Possibilités de croissance personnelle	Progression de carrière, Formation
Sentiment d'appropriation par les employés en participant à la prise de décision	Participation à la prise de décisions
Opportunités entrepreneuriales	Formation
Style de vie serein pour les employés dans un endroit paisible et pittoresque	Bon climat social
Avantages sociaux attrayants pour les employés	Salaire équitable et récompenses, équilibre vie de famille vie professionnelle etc.
La sécurité d'emploi	Sécurité d'emploi
Le soutien des superviseurs	Soutien de supérieurs
L'environnement de travail	Bon climat social , disposer des outils adaptés
La justice organisationnelle	Justice organisationnelle
La culture organisationnelle	Culture organisationnelle,
Le soutien familial	Soutien familial
La reconnaissance	Reconnaissance
Développement de carrière	Progression de carrière
Autonomie	Autonomie
Feedback	Feedback

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Equilibre vie privée et vie professionnelle
Les politiques de congé	Possibilités de récupération
L'image de l'organisation	Travail stimulant
Le sentiment de fierté et de travailler à leur plein potentiel.	Travail stimulant, adéquation personnelle au poste

Tableau 2. Tableau récapitulatif des pratiques de rétention de salarié/es et des ressources du modèle JD-R correspondantes

La satisfaction au travail est liée à la question de la fidélisation des ressources humaines, ou mieux, elle en est le processus consécutif (Eskildsen et Nussler, 2000; Gosse, *et al.*, 2009; Wright et Bonett, 2007). La satisfaction renforce l'implication affective et donc l'attachement à l'entreprise (Neveu, 1996; Somers, 1995). Nous examinerons mieux ce rapport dans le paragraphe (§ 3.4.5).

En résumé, la fidélisation et la rétention du personnel constituent les deux facettes d'un même processus, avec des nuances différentes. Pour ses affinités avec le modèle JD-R, dorénavant, nous nous référons à la **rétention du personnel** au sens de Cole (2000). En effet toutes les pratiques mises en œuvre pour retenir les salarié/es selon cet auteur, créent des ressources au sens du modèle de Demerouti *et al.* (2001).

Le lien entre conditions de travail et pérennité de l'organisation ressort alors plus clairement. Il apparaît que la rétention du personnel assure une meilleure pérennité de l'entreprise, grâce au maintien d'un avantage compétitif durable, d'une meilleure qualité de la GRH et de l'optimisation des coûts de GRH, et d'une réduction des dysfonctions sociales (Giraud *et al.*, 2012). Les déterminants sont des conditions de travail, ou plus précisément, dans notre cas spécifique, des ressources telles que celles préconisées par le modèle JD-R. Nous émettons donc la proposition que, si une organisation met en œuvre des pratiques de RH capables de créer des ressources telles que préconisées par Demerouti *et al.* (2001), alors certaines de ces ressources ont aussi la capacité de retenir les salarié/es, ce qui favorise la pérennité de l'entreprise. Cette proposition sera illustrée par la Figure 7 (§ 4.2.2) qui relie GRH et pérennité de l'entreprise.

Nous analysons mieux cet aspect dans le paragraphe prochain.

3.4.3 L'intention de départ et le turnover

L'intention de départ est un indicateur qui représente le risque de démissions volontaires. Il est assez fiable puisque « *les études sur le terrain s'accordent sur le caractère positif de la relation intention/comportement de départ ultérieur* » (Neveu, 1996). L'intention de départ est en général mesurée en demandant aux salarié/es s'ils sont prêts à refuser une offre d'emploi externe pour rester dans leur entreprise (Barel *et al.*, 2009).

Une fois que le salarié/e est parti, c'est le turnover qui mesure les départs des salarié/es. Le turnover est défini comme la rotation (ou renouvellement) du personnel dans l'entreprise. Il est utilisé comme indicateur pour décrire le rythme de renouvellement de l'effectif dans les entreprises et il est calculé de la manière suivante (Équation 1) :

$$\frac{(\text{Nombre de départ pendant l'année } N + \text{Nombre d'arrivée pendant l'années } N)}{2} \\ \frac{\text{Effectif physique moyen rémunéré au 31 Décembre de l'année } N - 1}{\times 100}$$

Équation 1. Calcul du turnover

Des travaux datés des années 80 ont analysé les déterminants des départs individuels des travailleurs, et le turnover d'un point de vue de l'organisation. Arnold et Feldman (1982), et Cotton et Tuttle (1986) montrent que les perceptions de l'insécurité de l'emploi, l'absence d'un bon climat social, l'insatisfaction au travail, la discordance entre les attentes individuelles et le travail effectif, et l'intention de chercher un autre job, sont tous des prédicateurs de départ des salarié/es. Sheridan (1992) explique que la perception de la culture organisationnelle influence aussi le turnover. Cerdin et Perretti (2005) ont mis en évidence -à travers un questionnaire de 69 items- que si les salariés ont des possibilités de choix relatifs à la formation, cela réduit l'intention de départ volontaire et augmente l'implication affective. Dans d'autres études, l'engagement organisationnel est utilisé comme un médiateur de la relation entre les caractéristiques du travail et l'intention de partir, et permet de prédire les intentions de retrait ou de

départ (Griffeth *et al.*, 2000). Enfin, certaines recherches se focalisent sur les caractéristiques du travail directement mises en relation avec l'intention de départ. Par exemple, les choix offerts en matière de formation, de rémunération et l'aménagement des temps de travail, peut influencer l'intention de départ (Cerdin et Peretti, 2005).

Le modèle développé par Alfes et ses collaborateurs (2013) pose en principe que l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines perçues sur l'intention de départ est intermédié par le niveau d'engagement des employés.

Parmi les rares études spécifiques sur la réduction du turnover, on retrouve le papier de McEvoy et Cascio (1985), qui ont observé que l'augmentation de la variété des tâches comme les « simulations réalistes d'emplois ¹⁷», sont modérément efficaces dans la réduction du turnover.

A propos du renouvellement du personnel, nous disposons de plusieurs méta-analyses et revues (Mobley *et al.* 1979 ; Cotton et Tuttle, 1986 ; McEvoy et Cascio, 1987 ; Hom *et al.*, 1992 ; Huselid, 1995 ; Griffeth *et al.*, 2000 ; Holtom *et al.*, 2008). La littérature académique est bien stabilisée sur les facteurs corrélés au turnover. Ces facteurs peuvent être externes ou liés au travail. Pour ce qui concerne les facteurs liés au travail, on retrouve le salaire, la clarté du rôle, la répétition de tâche, la satisfaction au travail, la satisfaction du rapport avec les supérieurs et les collègues, les opportunités d'apprentissage et enfin, l'implication organisationnelle. Le turnover augmenterait avec la concentration de plusieurs activités (en effet les départs des salariés peut être le résultat d'un débauchage par la concurrence, mais aussi le fruit d'une recherche d'un emploi plus adapté par le salarié) (Détang-Dessendre, 2010).

Plusieurs travaux empiriques sur la réduction du turnover ont montré l'association entre l'augmentation du turnover et l'obtention de résultats désirables pour la performance de l'entreprise (Baysinger et Mobley, 1983; Ostermann, 1987; Meier et Hicklin, 2008). Un turnover élevé n'est donc pas toujours négatif pour l'entreprise.

Enfin, l'intention d'absentéisme est également associée au départ effectif des salarié/es. Il y a 3 façons de concevoir la relation entre l'absentéisme et le départ (Neveu, 1996). Pour Mowday et Spencer, 1981, il n'y a pas de relation. Pour et Hill et Trist, (1955), l'absentéisme est une alternative au départ volontaire. Les deux variables

¹⁷ Les « simulations réalistes d'emploi » sont des tests qui demandent aux candidats d'effectuer des tâches qu'ils effectueraient au travail.

sont donc corrélées négativement. Au contraire (Mitra *et al.*, 1992) postulent une relation positive entre les deux variables.

Les recherches se sont concentrées plutôt sur les raisons pour lesquelles les employés restent dans une organisation (voir le paragraphe §3.4.1 et §3.4.2). Dans le cadre de ces travaux, nous recherchons les liens entre conditions de travail et pérennité. Nous sommes donc plutôt intéressés par les déterminants de la **fidélisation** des salariés. Dans le prochain paragraphe nous examinons l'implication organisationnelle et ses rapports avec la fidélité des salarié/es.

3.4.4 L'implication organisationnelle

L'implication au travail (ou l'engagement envers l'organisation) est un concept souvent confondu avec la satisfaction et la motivation au travail. Dans les prochains paragraphes, nous essayons de préciser les concepts à la lumière des connaissances existantes dans la littérature des Sciences de Gestion. Enfin, nous montrerons le rapport de l'implication avec les conditions de travail, la fidélité et la pérennité.

L'engagement au travail

Le concept d'implication a éveillé l'intérêt des chercheurs à partir des années 1990. En effet, la littérature s'est d'abord intéressée au concept d'**engagement au travail** jusqu'aux années 1980. L'engagement a fait l'objet de très nombreuses revues de la littérature (Brown, 1996 ; Neveu, 1996) et de diverses échelles de mesure (Lodahl et Kejner ; 1965, Kanungo, 1982 ; Bakker *et al.*, 2008). Il est défini de plusieurs manières, mais il analyse toujours le lien positif entre le salarié et le travail en soi. Par exemple, Lodahl et Kejner le décrivent comme « le degré selon lequel la performance au travail affecte l'estime de soi » (Lodahl et Kejner, 1965, p. 25). Selon Kanungo (1979), c'est un état cognitif d'identification au travail, dans la mesure où le travail est perçu comme pouvant potentiellement satisfaire les attentes et les besoins fondamentaux de l'individu. Enfin, Schaufeli et Bakker (2003) le définissent comme un état d'esprit associant vigueur, dévouement et concentration. La vigueur se caractérise par des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale pendant le travail, la volonté d'investir de l'effort dans son travail et la persistance face aux difficultés. Le dévouement se caractérise par un

sentiment d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi. La concentration désigne le fait d'être pleinement focalisé/e et absorbé/e dans son travail. Le temps passe rapidement et l'on a du mal à se détacher de la tâche (Schaufeli et Bakker, 2004: 295). Ces auteurs considèrent l'épuisement et l'engagement au travail comme des médiateurs entre les exigences du travail et les problèmes de santé d'une part et entre les ressources d'emploi et le turnover d'autre part.

L'implication organisationnelle

Compte tenu de notre objet de recherche, nous devons repérer les liens entre conditions de travail et pérennité. Nous sommes intéressés par la notion **d'implication organisationnelle**. En effet, l'implication organisationnelle des salarié/es peut favoriser la pérennité de l'entreprise, car elle peut aider à dépasser les inconvénients d'un changement (Thévenet, 2002). L'implication organisationnelle « *suscite l'intérêt des praticiens de la gestion du personnel comme de ceux qui en apprennent les principes parce qu'elle paraît pouvoir représenter une finalité des politiques de personnel* » (Thévenet, 2002 ; 5).

Les entreprises n'ont pas besoin de l'implication de tous dans tous les types de fonction, mais certaines activités -ou mieux certains secteurs- exigent cet engagement des personnes pour être efficaces (e.g. activités de service). L'implication protège les individus contre les effets négatifs de certaines situations de travail, parce qu'elle leur procure un sentiment de stabilité et d'appartenance (Mowday *et al.*, 1982) mais aussi parce qu'elle donne du sens et une direction à leur travail (Kobasa, 1982).

Mowday *et al.* (1982) définissent l'implication organisationnelle comme un comportement caractérisé par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre. Selon Kristof (1996), l'implication est à la fois une demande de ressources de la part de l'organisation et une ressource fournie par la personne. Meyer et Herscovitch, (2001) définissent l'implication comme « un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement » (301). Neveu et Thévenet (2002, p. 1), ne distinguent pas entre engagement au travail et implication organisationnelle. Ils définissent l'implication comme un concept qui « met l'accent sur ce que la personne investit dans son travail ou son organisation ».

Enfin, les caractéristiques de l'implication peuvent résulter des traits personnels ou d'émotions positives protégeant les individus contre le stress et apparaissent de ce fait

comme un levier stratégique de management (Codo et Soparnot, 2014).

Selon Thévenet (2002), l'implication peut se concrétiser par cinq aspects différents de l'expérience au travail : le travail vu comme une valeur pour le salarié/e, l'environnement immédiat de travail (rapport avec les autres salarié/es), le produit fabriqué ou l'activité propre de l'entreprise, le métier et enfin l'entreprise.

Meyer et Allen (1991) ont proposé une approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle. Elle serait constituée de trois composantes : une composante affective (I. O. A.), une composante calculée (ou instrumentale) (I.O.C.) et une composante normative. (I.O.N.). L'implication affective est la composante la plus stable et la mieux reliée à d'autres variables de comportements telles que la performance, l'absentéisme, ou la fidélité (Meyer et Allen, 1997). Cet attachement émotionnel du salarié à son organisation est expliqué par l'identification à son organisation (Lodhal & Kejner, 1965) et par l'attachement aux valeurs (Buchanan, 1974). L'implication calculée rend compte de la perception des coûts associés à un départ de l'organisation. Cette forme d'implication est aussi appelée « implication de continuité » (Bentein, *et al.*, 2004). Enfin, l'implication normative représente « une attitude de loyauté envers l'organisation, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard » (Bentein *et al.*, 2004, p. 1).

Certains travaux empiriques montrent que **l'implication organisationnelle affective** est positivement corrélée à des variables qui correspondent aux ressources du modèle JD-R. L'implication est liée à l'autonomie au travail (De Cuyper et De Witte, 2006), à la variété des tâches (Lambert et Paoline, 2008), à la qualité du leadership (Clausen et Borg, 2010). Le soutien du superviseur (Dale et Fox, 2008) et la progression de carrière (Lambert et Paoline, 2008 ; Meyssonier, 2006, Lambert *et al.*, 2008) sont positivement liés à l'implication organisationnelle affective.

Les travaux de Meyer et de ses collègues (2002) mentionnent des liens positifs importants entre le soutien organisationnel perçu et l'implication. En outre, la justice organisationnelle et la possibilité de participer aux décisions sont positivement liées à **l'implication organisationnelle affective et normative** (Lambert *et al.*, 2008). Enfin, les pratiques et politiques organisationnelles et surtout leur perception sont liées à l'implication organisationnelle.

Malgré ces travaux, les connaissances relatives aux liens entre la santé des salariés et l'implication organisationnelle restent limitées (Vandenberghe *et al.*, 2009 ; Meyer et Maltin, 2010). La majorité des recherches concluent cependant à un lien positif entre l'implication organisationnelle affective et le bien-être (Bentein *et al.*, 2000). Meyer et ses collègues (2002) ont conduit une méta-analyse sur les facteurs causes de mal-être au travail. Ces auteurs font état d'une relation négative entre le stress perçu et l'implication organisationnelle affective. De plus, leur étude rapporte une relation positive entre l'implication organisationnelle calculée et le stress perçu, tout en soulignant le fait que trop peu d'études existent sur la relation entre l'engagement normatif et le stress (Carrier-Vernet, 2012). En ce qui concerne l'épuisement professionnel, les études observent une relation négative entre l'Implication organisationnelle affective et l'épuisement émotionnel (Grawitch, Trares et Kohler, 2007).

En outre, il existe une certaine ambiguïté sur les effets de l'implication organisationnelle. En effet, d'après Atonovsky (1979), les individus les plus impliqués résisteront mieux à des situations stressantes que les individus non impliqués. Dès lors, l'implication organisationnelle peut être considérée comme une ressource qui permet de mieux résister à des situations stressantes en agissant comme un tampon entre les situations contraignantes et la santé au travail. Mais d'après Lazarus et Folkman, 1984, une implication élevée peut augmenter la vulnérabilité des salariés aux effets négatifs des situations stressantes, car ils en sont insuffisamment détachés. De même, Mathieu et Zajac (1990) suggèrent que des salariés fortement impliqués pourraient être davantage en difficulté que ceux dont l'implication organisationnelle est faible, du fait d'un conflit travail-vie personnelle, d'une grève ou d'un accident professionnel transmis par les media.

Pour conclure, l'implication est une notion mesurable avec différentes échelles qui sont marquées chacune par une définition restreinte du concept et qui ont, évidemment, du mal à recouvrir la totalité de la notion (Thévenet, 2002). Alors que l'implication organisationnelle des salarié/es est probablement inséparable du concept de pérennité de l'organisation et qu'il existe des travaux qui montrent des corrélations entre implication, stress et épuisement professionnel, l'articulation entre les différentes variables fait débat (Carrier-Vernhet, 2012).

Même si l'implication organisationnelle est reliée à la fidélisation des salarié/es (Meyer et Allen, 1991), dans ces travaux, nous faisons le choix de ne pas la considérer comme variable médiatrice entre conditions de travail et pérennité. En effet, il existe trop peu de travaux sur l'implication qui s'intéressent à la pérennité. En revanche, nous considérons l'implication comme une ressource, d'après la définition de Demerouti et ses collègues (2001).

3.4.5 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est l'un des thèmes les plus étudiés dans le domaine de l'analyse des comportements au travail (Neveu, 1996), notamment du fait de la complexité que le thème recouvre. Herzberg en 1959 a étudié la façon dont les besoins d'estime et de développement se réalisent chez les personnes. Il conclut qu'il existe deux types de facteurs qui déterminent le mécontentement et la satisfaction des travailleurs : ce sont respectivement i) les facteurs d'hygiène et ii) les facteurs de motivation.

Les **facteurs d'hygiène** sont liés, par exemple, à la relation avec les collègues, ou à une mauvaise rémunération. Ceux-ci sont des éléments qui peuvent conduire à un manque de motivation et à l'insatisfaction. La présence de facteurs d'hygiène ne semble pas augmenter directement la satisfaction et la motivation, mais leur absence peut provoquer l'insatisfaction (Herzberg *et al.*, 1959).

Les **facteurs de motivation** sont les facteurs qui conduisent à la satisfaction des travailleurs et les poussent à travailler mieux et à atteindre les objectifs. Il s'agit du plaisir de faire leur travail, de la reconnaissance, de la progression de carrière, de l'implication dans les décisions des entreprises, etc. Les facteurs de motivation conduisent à une augmentation de la satisfaction et de la motivation des employés, et leur absence conduit à une absence de satisfaction, plutôt qu'à l'insatisfaction (Herzberg *et al.*, 1959).

En utilisant l'approche de la divergence, Locke (1976) définit la satisfaction comme un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail. Ces situations de travail peuvent revêtir différents aspects : la tâche, les relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, les possibilités de promotion ou les rémunérations. Francès (1981) définit la satisfaction comme « la somme des différences

entre les aspirations et ce que les travailleurs rencontrent effectivement dans l'emploi » (:12). La satisfaction au travail peut donc être interprétée comme le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation d'emploi (voir Judge *et al.*, 2000; Weiss, 2002).

Le Job Characteristics Model (JCM) (Hackman et Oldham, 1976) fournit « un ensemble de principes pour enrichir les emplois dans un cadre organisationnel »¹⁸ Leur modèle suggère que l'action d'enrichir les tâches est associée à l'augmentation de la satisfaction au travail, de la motivation au travail et de la performance au travail. Plus précisément, le modèle présuppose que cinq caractéristiques du travail (variété des tâches, type de tâche, sens des tâches, autonomie et feedback) influencent trois états psychologiques critiques (l'expérience de la signification du travail, l'expérience de la responsabilité des résultats du travail, l'expérience de la connaissance des résultats réels des activités de travail) qui à leur tour affectent les résultats du travail (motivation, satisfaction, absentéisme) (Fried et Ferris, 1987). Ces cinq caractéristiques du travail peuvent être regroupées dans un index (MPS) pour calculer le score de motivation potentielle. Ceci reflète le potentiel global du travail, lequel influence les sentiments et le comportement de l'individu. La formule en est la suivante (Équation 2) :

$$\text{MPS} = \frac{(\text{Variété tâche} + \text{Identité de tâche} + \text{Signification de tâche})}{3} * \text{Autonomie} * \text{Feedback}$$

Équation 2. Formule du potentiel global de motivation au travail

La satisfaction est généralement mesurée par questionnaire, dans le but d'évaluer la satisfaction globale ou spécifique. L'évaluation globale prend en compte l'ensemble de l'activité de l'entreprise. L'évaluation spécifique analyse une sélection des facteurs représentatifs et constitutifs de l'emploi (Neveu, 1996). Une évaluation positive conduit à ressentir de la satisfaction. Dans ce cas, le/la salarié/e éprouve de la gratitude envers son organisation, ce qui a pour conséquence directe d'accroître les efforts dans le cours de son travail (Testa, 2001), de limiter l'intention de se retirer de son organisation (Tepeci et Bartlett, 2002) et de développer des comportements de citoyenneté organisationnelle (Feather et Rauter, 2004).

¹⁸ « a set of implementing principles for enriching jobs in organizational settings” (Hackman et Oldman, 1985)

En faisant référence aux applications empiriques du modèle JD-R, parmi les ressources capables de compenser les exigences (§ 6.3, Tableau 8), on retrouve la satisfaction au travail ainsi que l'implication au travail. Il nous paraît donc plus cohérent de considérer ces variables comme des ressources¹⁹ plutôt que comme des médiateurs de la pérennité générés par les ressources. De plus, il nous semble que les concepts de satisfaction et d'implication sont de quelque manière liés entre eux. Nous analysons mieux en détail cette supposition dans le paragraphe suivant.

3.4.6 L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.

D'après Paillé (2005), les recherches empiriques indiquent qu'implication et satisfaction sont conceptuellement distinctes et empiriquement liées. En effet un salarié peut être impliqué sans être satisfait. Dans ce cas, la tendance dominante de la littérature postule que la satisfaction au travail précède et affecte l'engagement organisationnel (Kalleberg et Mastekaasa, 2001; Locke et Latham, 2004; Testa, 2001).

De nombreux chercheurs mobilisent conjointement les concepts de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle pour améliorer la prédiction des comportements au travail (p.e. : Allen *et al.*, 2003; Testa, 2001). Cependant, le sens de la relation entre ces deux attitudes ne fait pas toujours consensus. Si elles sont parfois étudiées comme des variables corrélées (par exemple chez Allen *et al.*, 2003), elles sont aussi souvent analysées en termes de relation cause-effet. Les données empiriques de la littérature montrent, par exemple, que l'intention de quitter l'organisation est autant atténuée par la satisfaction au travail (Lauver et Kristof-Brown, 2001) que par l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1996).

À l'aide de données provenant de 1191 employés répartis dans sept organisations, les analyses multi niveaux menées par Fletcher *et al.* (2016) ont révélé que la satisfaction au travail, l'engagement des employés et l'anxiété liée au changement, étaient significativement associés à l'intention de demeurer dans l'organisation.

Schmit et Allscheid (1995), et plus récemment Testa (2001), ont adapté et validé empiriquement la pertinence du processus qui relie « satisfaction au travail », « engagement organisationnel » et « comportements au travail ». Dans leurs études

¹⁹ Cerdin et Perretti, par exemple, observent que la volonté d'apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail, et par voie de conséquence à la fidélité à l'organisation.

respectives, la satisfaction au travail s'apparente à l'évaluation de l'environnement de travail ; l'engagement organisationnel caractérise la réponse émotionnelle du salarié qui résulte de son évaluation ; enfin, les comportements au travail matérialisent son intention de faire face.

En résumé il apparaît qu'il existe un lien entre engagement au travail et satisfaction au travail. Cependant, dans ces travaux de thèse, nous ne sommes pas intéressés par cette relation, mais plutôt par le lien entre ressources et pérennité. Pour cette raison, nous nous référons désormais uniquement au concept de fidélité et d'implication organisationnelle.

3.5 Conclusions section 3

Cette section a traité des pratiques de GRH autour de deux thématiques de recherche : conditions de travail et pérennité.

A la lumière de l'analyse de la littérature, les conclusions auxquelles nous sommes parvenus sont les suivantes. Il existe des travaux traitant de la relation entre pratiques de GRH et conditions de travail. Parmi ceux-ci, la littérature atteste que certaines pratiques ont le potentiel de compenser des conditions de travail contraignantes. Cependant, certaines études révèlent des résultats contre-intuitifs. C'est le cas des travaux de DeLobbe et Dehoe (2012), qui montrent qu'adopter des pratiques de GRH capables d'améliorer le bien-être des salariés, pourra cependant conduire à la création de RPS. C'est pour cette raison que, plutôt que de se focaliser sur les pratiques de GRH, il sera préférable de s'intéresser aux représentations des ressources par les salarié/es. Par ailleurs, parmi les rares travaux traitant de la pérennité et des pratiques de GHR pour créer des ressources, nous avons mis en évidence que la fidélité des salarié/es semble être centrale pour la pérennité de l'entreprise. De plus, les ressources créées par les pratiques de GRH et sensées fidéliser les salarié/es, correspondent en partie aux ressources du modèle JD-R. **Nous allons donc supposer que la fidélité des salariés représente une variable médiatrice entre ressources et pérennité.** Evidemment, la relation ne fonctionne que si les pratiques de rétention des salarié/es créent des ressources, et que les salariés se les représentent comme acquises (disponibles pour eux).

D'autre part intervient la notion d'implication organisationnelle. Cet engagement envers l'organisation paraît avoir une influence sur la pérennité. Cependant, il existe trop peu d'études, à notre connaissance. Nous faisons donc le choix de ne pas considérer l'implication organisationnelle comme variable médiatrice entre les ressources et la pérennité.

Nous reviendrons sur ces concepts et sur leurs relations dans la problématique.

Conclusions partie 1

Grâce aux évidences mises en lumière dans ces trois sections, nous sommes maintenant capables de faire certaines suppositions. En fait, cet état de l'art nous permet de souligner les domaines de la connaissance en Sciences de Gestion auxquels la thèse pourrait contribuer. La thèse peut apporter des éléments dans deux domaines importants : meilleures connaissances des ressources au sens de Demerouti, et de l'intérêt des ressources pour la pérennité organisationnelle. L'état de l'art nous a montré combien sont rares les travaux sur les ressources telles que les salariés se les représentent. Or, nous postulons que ce sont les représentations qui constituent la réalité des salariés. D'après notre analyse sur les applications empiriques du modèle JD-R, rien ne laisse penser que les salariés interprètent différemment les ressources à leur disposition en fonction de leur poste dans l'entreprise, de leur âge, ou de leur genre. Cependant, nous pensons qu'il est important de prendre en compte ces facteurs de diversité éventuelle des représentations.

Les études considérant les ressources dans leur globalité et leur complexité – c'est-à-dire avec une vision holistique-, et leur contingence, sont rares. A notre connaissance, il n'existe pas d'études qui proposent une liste et/ou qui hiérarchisent ces ressources en fonction de leur efficacité pour compenser les conditions de travail contraignantes. Enfin, le secteur agroalimentaire n'a pas encore suscité l'intérêt en termes d'applications empiriques du modèle JD-R (Demerouti *et al.*, 2001).

Il existe aussi un gap théorique quant à la représentation des ressources telles qu'elles sont vues par les managers et telles que se les représentent les salariés.

Pour ce qui concerne la pérennité, l'état de l'art montre, à notre connaissance, qu'il n'existe aucune étude traitant directement de la relation entre ressources (au sens de Demerouti *et al.*, 2001) et pérennité. Nous avons donc recherché les liens possibles

entre les pratiques RH considérées comme performantes d'un point de vue du « bien-être au travail », et capables de créer des ressources telles que préconisées par le modèle JD-R, et la performance ou la pérennité de l'entreprise. Les études traitant cette relation sont très peu nombreuses. La thèse de Sophie Mignon (1998) a mis en lumière des « constantes de la pérennité » pour les entreprises familiales pérennes. Parmi les constantes, l'accent est mis sur la contribution des hommes à la pérennité de l'entreprise. D'après Mignon et Mahmoud-Jouini (2014), pour les entreprises familiales pérennes, nous retrouvons la « fidélité du personnel » parmi les caractéristiques de la GRH. La fidélité du personnel peut être la résultante de pratiques RH réussies. En analysant la littérature sur les ressources, nous notons que certaines pratiques de GRH peuvent contribuer à la fidélisation des salariés et, en même temps, influencer la pérennité (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008; Giraud *et al.*, 2012). Si les pratiques de GRH créent des ressources perçues comme telles par les salariés et qu'ils considèrent comme acquises, nous posons l'hypothèse que ces ressources peuvent contribuer à la pérennité, *via* la fidélité du personnel.

Concernant la pérennité, la littérature est rare quant au lien entre pratiques de GRH, ressources et pérennité. Toutefois, la littérature en matière de pratiques de GRH atteste de l'existence de certaines pratiques capables de fidéliser les salariés, et montre que la fidélité des salariés constitue l'une des caractéristiques clés de la GHR des EF pérennes. Or, ces mêmes pratiques sont qualifiées pour créer les ressources préconisées par le modèle de Demerouti *et al.* (2001). En résumé, si les pratiques de GRH créent des ressources, que les salariés se représentent comme telles, et si les salariés sont fidèles à leur entreprise, il semble raisonnable d'inférer **un lien entre pratiques de GRH, ressources, et pérennité, via la fidélité des salariés.**

Dans la prochaine partie, nous allons présenter la méthodologie mise en œuvre pour poursuivre nos travaux.

PARTIE 2 : DESIGN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Introduction partie 2

Dans la partie précédente, nous avons mené un état de l'art des différents travaux de la littérature, concernant les différentes parties de la question générale de recherche. Cette revue de la littérature nous permet d'affiner notre question de recherche générale, de définir une problématique de recherche et de préciser la posture épistémologique (§ Section 4) et, en conséquence, de choisir notre méthodologie de recherche (§ Section 5).

Section 4. Problématique et positionnement épistémologique

4.1 Introduction section 4

Dans la Partie 1, nous avons effectué un état de l'art qui a éclairé chaque partie de la question générale de recherche. La revue de la littérature a permis de mettre en évidence les manques de la littérature et de mieux cadrer notre question spécifique de recherche (§ 4.2). Ensuite, nous présenterons le positionnement épistémologique de ces travaux de recherche (§ 4.3)

4.2 Présentation du cas et problématique

Le gap théorique dans lequel s'inscrivent ces travaux a été mis en évidence par l'état de l'art généré par la question générale de recherche : « **comment compenser des conditions de travail contraignantes afin de promouvoir la pérennité des entreprises ?** ».

Avant de proposer notre question spécifique de recherche, nous présenterons les spécificités du cas objet de cette étude

4.2.1 Particularité de l'étude de cas V.

Le groupe Vinadeis (V.) est une société anonyme (SA) à directoire et conseil de surveillance qui est devenue le plus gros groupe vitivinicole du sud de la France, et le troisième acteur français sur le marché du vin. V., dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 268 millions d'euros (2016) commercialise plus de 2,5 millions d'hectolitres de vin, soit 6 % de la production française. Le groupe V. est né juridiquement en 2012, en rassemblant deux groupes autrefois concurrents : Val d'Orbieu et Ucoar (U.) : Le Tableau 3 résume comment, à partir de l'actionnaire actuel majoritaire "Les Vignerons du Val d'Orbieu", a eu lieu la création du groupe, il y a quatre ans.

1967 Création de la SICA « Vignerons du Val d'Orbieu » (VVO) à l'initiative de 7 viticulteurs des Corbières	1992 Certification ISO 9001 de la société VIM, première entreprise du secteur viticole à obtenir cette certification
1974 Les VVO sont reconnus comme groupement de Producteurs	1995 Installation de la Sté VIM sur le site de Plaisance : construction d'un chai d'assemblage, de lignes de conditionnement, de magasins de stockage bouteilles et d'un chai d'élevage barriques
1976 Création d'U. à Montréal de l'Aude, par les CAVES COOPERATIVES D'Arzenas et de Routier	1997 Construction d'un chai de stockage de 115 000 HL à Carcassonne
1977 La production démarre avec le CYTELET, cubitainer de 5L, précurseur du BIB	1998 Prise de participation du Groupe dans la société « Etablissement Désiré Cordier » (Bordeaux)
1979 Prise de participation majoritaire dans la société T.	2004 Election de M. Jean Devic en qualité de président du Groupe
1980 Création à Barsac d'une filiale bordelaise, LES 2 MERS	2009 Agrandissement du site de Carcassonne avec transfert de l'activité de Montréal
1983 Création de la SICA LES VIGNERONS DE LA MEDITERRANEE (VIM), à Narbonne, sur le site de Resplandy	2010 Arrivée de M. Bertrand Girand Mise en place de la stratégie « Performance avec du Sens »
1985 Acquisition d'une unité de fabrication à Clermont l'Hérault, destinée à conditionner les vins pour l'export et les petits formats	2012 Rapprochement historique entre Val d'ORBIEU et U.
1986 Achat du domaine Jonquières	2013 Implantation aux Etats Unis Accords industriels avec VICA
1988 Production et commercialisation du premier vin désalcoolisé français	2014 Validation de la fusion-absorption par l'Autorité de la Concurrence Accord de partenariat avec Fecovita en Argentine
1991 Implantation d'un nouveau site de conditionnement et de stockage à Carcassonne	

Tableau 3. Récapitulatif de l'histoire de V.

Le groupe compte aujourd'hui plus de 1600 vignerons, 120 salariés dans les coopératives de village et près de 450 salariés dans les sites industriels.

La gouvernance est constituée d'un directoire et d'un conseil de surveillance au service des vignerons-adhérents. Cette division repose sur la distinction entre les fonctions de direction et le contrôle de cette direction, contrairement à ce qui se passe dans la SA à conseil d'administration. Le directoire est donc chargé de la direction de la SA. Ses membres sont désignés par le conseil de surveillance pour une durée allant de 2

à 6 ans. Il est composé de 5 membres maximum, associés ou non, mais obligatoirement personnes physiques.

Le conseil de surveillance (CS) a pour rôle de contrôler les organes de direction de la SA. Son statut ressemble à celui du conseil d'administration mais le CS ne s'immisce pas dans la gestion de la société. Il est composé de membres (personnes physiques) qui restent en poste pendant longtemps²⁰ et sont **choisis par cooptation**. Pour cette raison, nous pouvons rapprocher la gouvernance du groupe V. de celle des entreprises familiales. En effet, les membres du CS sont toujours issus de quelques familles, qui dirigeaient autrefois les entités qui constituent aujourd'hui le Groupe V. Les membres du conseil de surveillance ne doivent pas obligatoirement être actionnaires de la SA (sauf si les statuts le prévoit). Un membre du conseil de surveillance ne peut pas faire partie du directoire.

Quatre sociétés (La SCA Les Vignerons du Val d'Orbieu, la cave la Malepère, la Cave du Razès, et InVivo) (voir annexe 4) sont référencées dans la holding 'V.'.

- La société coopérative agricole « Les Vignerons du Val d'Orbieu » (SCA) est l'actionnaire historique et majoritaire du Groupe V. et détient 54% du capital de V. Elle possède un conseil d'administration avec 11 représentants de caves coopératives et 11 représentants de caves particulières.
- La Cave La Malepère (SCAV) a été créée en 1949 à Arzens (Aude). Sa production moyenne est de 155 000 hl, ce qui la place parmi les caves coopératives les plus prégnantes de France. La Malepère est l'une des 2 caves fondatrices d'U.
- La Cave du Razès (SCAV) a été construite en 1947 dans l'Aude. Elle est aujourd'hui l'une des plus prégnantes caves de France. La cave du Razès est également l'une des 2 caves fondatrices d'U. La Cave du Razès et La Malepère, réunies sont appelées ensemble « EVOC », et détiennent 19% du capital de V.
- Enfin, la Société Anonyme InVivo participe à hauteur de 22% au capital de V., avec l'ambition de structurer un pôle vin français puissant, créateur de valeur en France et à l'international. InVivo s'appuiera sur sa connaissance du

²⁰ Les membres du conseil de surveillance sont nommés pour 3 ans maximum au moment de la constitution de la SA et pour 6 ans maximum en cours de vie sociale. Cependant, les membres sont toujours choisis dans les mêmes familles, et une même personne peut être choisie à plusieurs reprises, si bien que le CS donne l'impression d'une grande stabilité.

secteur viticole en amont, son expérience de l'export et ses implantations dans 28 pays (particulièrement en Europe, Asie, Amérique du Sud), ainsi que sur sa connaissance de la distribution grand public.

V. est la holding qui gouverne les filiales industrielles que sont « les Vignerons de La Méditerranée » (VIM) (SAS) située à Narbonne, Trilees (T.) (SAS) située à Maureilhan, et Uccoar (U.) (SAS) située à Carcassonne.

La société par actions simplifiée VIM fait partie du Groupe depuis 1983. Son effectif est compris entre 100 et 199 salariés. Elle a obtenu la certification pour les normes IFS (International Food Standard V.6) et BRC (British Retail Consortium V.6), qui sont des labels qualité obligatoires garant de l'hygiène et de la sécurité alimentaires pour la commercialisation des vins en France et à l'export.

La société T., basée à Maureilhan près de Béziers, fait partie du Groupe depuis 1977. Elle est devenue en l'espace de 2 ans, l'outil de référence pour l'embouteillage des vins à Marques de Distributeurs de la Grande Distribution en France et à l'export. Le site de T. a obtenu les meilleurs résultats pour le renouvellement des normes IFS et BRC.

La société U., basée à Carcassonne et créée en 1977, présente un effectif de 140 salarié/es. Elle est rentrée dans le Groupe en 2012. Elle réalise des chiffres d'affaires qui s'élèvent à 20 millions d'euros dont 20% à l'export. Elle est certifiée IFS depuis 2006.

Il existe un délégué RH sur chaque site mais c'est une même DRH qui contrôle les trois sites. Elle s'occupe aussi des services juridiques et de la communication.

Trois rencontres avec la DRH nous ont donné une idée générale sur le groupe et sur les trois implantations industrielles (VIM, T. et U.).

Le groupe V. se caractérise par une culture agricole dans un domaine industriel. Ce groupe présente des affinités avec l'agriculture et les coopératives.

Les trois entités industrielles comptent environ 450 salarié/es, avec une gestion familiale. Sur ces sites les activités sont les mêmes : assemblage, embouteillage, commercialisation du vin, vin sans alcool (provenant d'Afrique du sud), jus de fruits. Un tiers du vin commercialisé est élaboré par les coopératives faisant partie du groupe, et le reste provient d'autres coopératives du sud de la France.

Pour ce qui concerne les effectifs, très peu des salarié/es proviennent de l'extérieur de la région administrative, sauf les cadres, qui restent parfois peu de temps dans l'entreprise. Mais il arrive aussi que ces cadres reviennent dans l'entreprise, après quelques années dans une autre région.

Sur le site de U. (situé sur Carcassonne), il est difficile de trouver des candidats.

De plus, les salarié/es ne sont pas mobiles (même pas dans le même département). En effet, les trois sites sont marqués par un fort ancrage territorial, de telle sorte que les salariés refusent souvent une mobilité entre sites.

La majorité des salarié/es sont embauché/es à temps plein. Le travail (des cadres surtout) implique beaucoup de déplacements. Depuis quelques années (3 ou 4 ans) l'entreprise recrute aussi des salarié/es à l'extérieur de la région, pour accompagner la croissance de l'entreprise

Les salaires sont plutôt élevés pour la région.

La particularité de cette étude de cas est constituée par le fait que ces trois filiales industrielles ont hérité des pratiques de GRH qu'elles portaient avant la fusion, ce qui implique des conditions de travail très différentes, alors que les trois filiales réalisent les mêmes activités.

Différentes caractéristiques actuelles des conditions de travail, dues aux pratiques de GRH héritées d'avant la fusion, sont rappelées dans le Tableau 4.

	Vignerons de la Méditerranée	T.	U.
Salaires et primes	Salaires relativement hauts et quelques avantages en nature (primes vacances, chèques cadeaux)	Salaires bas mais beaucoup d'avantages : primes d'ancienneté 10% chaque année, 13ème mois, primes vacances, primes intéressement, primes participation, cantine, prise en charge 100% mutuelle	Salaires moyens et beaucoup de primes : CAF COP, primes trajet, primes ancienneté, primes d'intéressement, horaires hebdomadaires
Horaires hebdomadaires, RTT	39h, 10 jours RTT cadres et 12 jours RTT ouvriers	39h, 10 jours RTT pour cadres/ 12 jours RTT pour ouvriers	35h et quelques jours de RTT en plus par rapport aux autres sites
Régime de Sécurité sociale	Mutualité sociale agricole	Régime Général	Mutualité sociale agricole

Tableau 4. Les différences actuelles entre les trois sites industriels

La culture d'entreprise

Notons aussi que la culture²¹ des trois entités a été aussi héritée d'avant la fusion. Elle se manifeste sous trois niveaux différents : artefact, valeurs et prémisses, dont nous retrouvons les traces sur les trois entités du groupe V.

Les **artefacts** correspondent au niveau physique. L'organisation, en effet, se manifeste aussi à travers les choses : le décor, la technologie, ou encore, l'utilisation de l'espace. Ainsi, le design d'intérieur fait partie de la culture d'entreprise. Concernant ce niveau **artefact**, les trois entreprises ont conservé les lieux comme ils étaient avant la fusion, en termes de bâtiments, mais aussi de tenues de travail. Notamment, les

²¹ Nous entendons ici la culture au sens de Schein (1985), pour lequel la culture organisationnelle est « *un ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide, et par conséquent est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes* »

salarié/es du site U. refusent de s'habiller avec la nouvelle tenue qui porte le logo V. Ils s'habillent toujours avec l'ancienne tenue de travail (portant l'ancien logo U.).

Au deuxième niveau, on retrouve les **valeurs**. D'après Schein, la culture organisationnelle exprime des valeurs explicites dans les communications officielles vers l'extérieur. Or les valeurs « vraies » ne sont pas identifiables dans ce type de communications. Les valeurs « vraies » sont constituées par des stratégies, objectifs et philosophies, choisies de manière consciente, et qui sont diffusés par la direction et le management de l'entreprise **avec la communication interne**. Au niveau du groupe V., pour ce qui concerne les **valeurs**, les documents destinés à la diffusion interne ne montrent aucune différence notable que l'on se situe avant ou après la fusion. Les valeurs exprimées dans les documents de communication interne des trois implantations restent de type familial.

Enfin, Schein identifie les **prémises**. Les détecter suppose un niveau de connaissance de l'entreprise plus approfondi (il s'agit par exemple des lois qui n'ont pas besoin d'être exprimées pour influencer l'organisation). Les prémisses sont les règles qui régissent les actions des membres de l'organisation sans qu'ils en soient conscients eux-mêmes. Concernant les **prémises à V.**, les nombreux entretiens que nous avons réalisés avec la direction et avec les salarié/es sont unanimes. Après la fusion, les rapports humains entre manager et employé/es, et au sein du groupe des employés d'un même site, sont restés identiques.

C'est pour ces raisons que nous pouvons prétendre que la culture d'entreprise des trois entités semble être restée identique par-delà la fusion.

D'après Godelier (2009), nous savons qu'il existe un lien évident entre la culture d'entreprise et la pérennité. Nous en déduisons que cette forte culture organisationnelle de V. constitue un point fort pour atteindre les objectifs de pérennité visés par le groupe.

Finalement, nous avons réalisé des entretiens sur deux sites (T. et U.) parmi les trois. Sur le site de Narbonne (VIM), nous avons appris que les salariés, par la voix du Conseil d'entreprise, ont refusé d'être interviewés. Ils y voyaient une manœuvre de la direction. Cette attitude était prévisible, du fait que les salariés de VIM manifestent depuis longtemps des a priori « traditionnels » contre la direction. Cependant, sur ce

site, les indicateurs de climat social n'alertent pas sur la présence de conditions de travail différentes à celles des autres sites. Nous pouvons lire dans ce refus une nouvelle manifestation de la permanence de la culture d'entreprise, qui oppose ici les ouvriers et les propriétaires, dans la lignée des traditions locales de « lutte des classes ».

Dans le cadre de ces travaux de recherche, nous pensons que la pérennité que peuvent envisager les entités du groupe V. est la pérennité organisationnelle. Nous appliquons cette notion aux trois entités objets de notre terrain, et contrôlées par le groupe V., parce que le groupe présente de grandes analogies avec une entreprise familiale, du fait de sa gouvernance. Pendant les dernières quarante années, même s'il y a eu beaucoup de changements liés aux fusions et aux acquisitions, ces trois organisations ont conservé les mêmes cultures d'entreprise.

Après avoir identifié la particularité de l'étude de cas, nous présentons la problématique et le modèle de recherche.

4.2.2 Problématique

Cette thèse a l'ambition de contribuer aux connaissances dans deux domaines importants : meilleures connaissances des ressources au sens de Demerouti *et al.* (2001) et liens entre pratiques de GRH, exigences/ressources, et pérennité.

Pour ce qui concerne les ressources, l'analyse des conditions de travail liées au mal-être au travail, a permis de choisir un modèle en particulier : le modèle Exigences/Ressources (JD-R). L'état de l'art nous a montré que les travaux sur les représentations des salariés quant aux ressources sont rares. Or, nous postulons que ce sont les représentations qui constituent la réalité des salariés (Rolland, 2000). Pour cette raison, nous pensons qu'il faut analyser les représentations des salariés plutôt que les ressources effectivement mises en place par l'entreprise. En effet les représentations des salariés ont plus d'incidence sur les ressources qu'ils perçoivent comme telles (et donc sur leur efficacité pour compenser les effets des exigences), que les aménagements, les facilités réellement mises en place par l'entreprise. Il existe un manque, dans la littérature, par rapport aux représentations des salariés.

Pour ce qui concerne la pérennité, nous avons recherché les liens entre les pratiques RH capables de créer des ressources telles que préconisées par le modèle JD-R, et la performance ou la pérennité de l'entreprise. Alors que les études traitant de cette relation sont très peu nombreuses, nous pensons que la fidélité du personnel peut être la résultante de pratiques RH réussies. Les mêmes pratiques sont aussi capables de créer des ressources telles que le modèle J-DR les préconises.

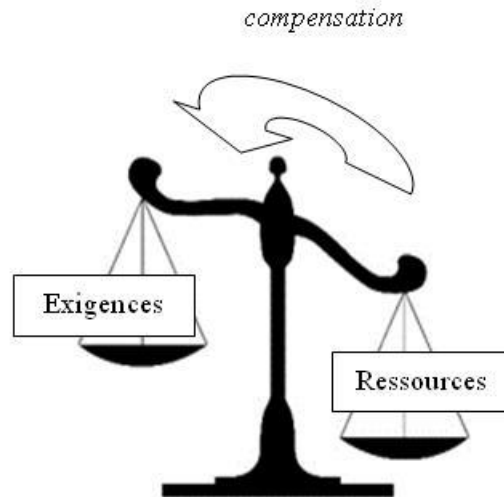
En analysant la littérature sur les ressources, nous notons que certaines pratiques de GRH peuvent contribuer à la fidélisation des salariés et, en même temps, influencer la pérennité (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008; Giraud *et al.*, 2012). Si les pratiques de GRH créent des ressources perçues comme telles par les salarié/es et considérées comme acquises, **nous retenons l'hypothèse que ces ressources peuvent contribuer à la pérennité, via la fidélité du personnel.**

Dans le cas de V., notre question spécifique de recherche devient la suivante : « **Est-ce que la mise à disposition de ressources par les pratiques de GRH conduit, via les représentations de ces ressources par les salariés, à la pérennité organisationnelle ?** »

Modèle de recherche sur la compensation des représentations des exigences par les représentations des ressources, d'après la littérature

L'état de l'art a mis en évidence que parmi les théories existantes, le modèle exigences/ressources (Demerouti *et al.*, 2001) est le mieux adapté pour construire notre problématique. Celui-ci correspond à l'hypothèse selon laquelle il existe des ressources qui compensent les effets négatifs des exigences. Nous proposons une synthèse de ce

Figure 5. Modèle de recherche partiel sur la compensation exigences/ressources, d'après la



littérature

modèle (Figure 5), traduit en termes de Sciences de la Gestion, et simplifié, pour servir les travaux de recherche conduits dans cette thèse. Cependant, comme les exigences ont été amplement traitées en littérature, elles ne constituent pas l'objet direct de notre recherche. Notre modèle est figuré à l'aide d'une balance parce qu'il s'inspire de la notion de déséquilibre du modèle efforts-récompenses (Siegrist, 1996).

Cependant, notre modèle (Figure 5) diffère du modèle JD-R parce il n'est pas tourné vers l'explication du burnout ou de l'engagement au travail. Il se restreint à représenter l'effet de la compensation entre exigences et ressources.

La plupart de ces ressources peuvent être gérées grâce à la mise en place de pratiques de GRH (*e.g.* la politique de rémunération, les outils des formations et de développement professionnel), qui sont considérées comme améliorant le bien-être au travail.

Modèle de recherche sur les relations entre représentations des ressources et pérennité d'après la littérature

L'état de l'art a montré qu'il existe probablement un lien entre la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH et la pérennité de l'entreprise. Ainsi probablement, les ressources créées par la GRH sont sources de fidélisation pour ces salarié/es. Or, la fidélisation est l'une des caractéristique clé de la GRH des EF pérenne. Donc, si les

pratiques de GRH créent des ressources (relation représentée avec des flèches pointillées dans la Figure 6), elles peuvent influencer aussi la pérennité de l'entreprise, via la fidélité des salarié/es.

Puisqu'il existe peu d'études pour démontrer cette relation, une proposition de recherche portera sur le lien entre le renforcement des ressources au sens de Demerouti, et la fidélité du personnel.

Finalement, à partir de ces constatations, nous proposons le modèle suivant (Figure 6) pour décrire la relation entre les ressources, les exigences et la pérennité organisationnelle, *via* la fidélisation des salarié/es.

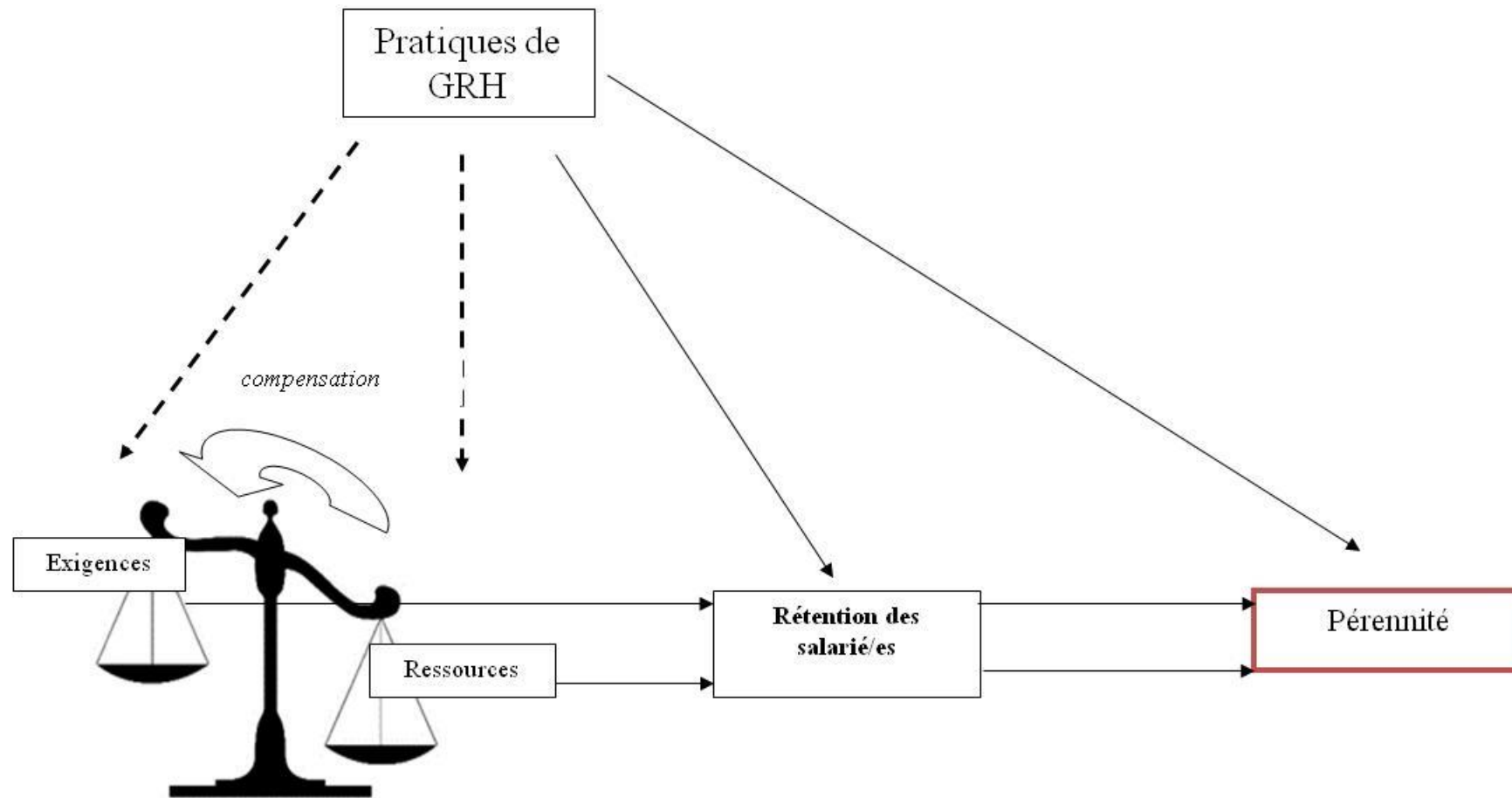


Figure 6. Modèle de recherche global d'après la littérature

En résumé, l'état de l'art a permis de proposer un modèle (Figure 6) qui montre qu'il est possible de gérer les conditions de travail grâce à des pratiques de GRH, et de promouvoir la pérennité sous la condition que l'entreprise crée par ses pratiques de GRH des ressources compensant les effets des exigences.

Hypothèses et propositions de recherche

Le 1er modèle (Figure 5) explique qu'il existe des ressources qui compensent les effets négatifs des exigences. Le 2^{ème} modèle (Figure 6) signifie que la mise en place de pratiques de GRH peut créer des ressources et des exigences. Ces mêmes pratiques de GRH ont une influence sur la pérennité organisationnelle. *In fine*, les ressources et les exigences ont une influence sur la pérennité, *via* la fidélisation du personnel.

Au vu de la littérature et en se basant sur les théories présentées précédemment, les hypothèses que nous tenons pour vraies, sur lesquelles est construite cette recherche, et que **nous ne chercherons pas à démontrer** ici (Lakatos, 1979)²², sont les suivantes :

- H1. Il existe des ressources du travail qui compensent les exigences du travail ;
- H2. Les représentations des ressources dans l'esprit des salariés jouent un rôle fondamental, plus important que celui des ressources mises en place effectivement par l'entreprise ;
- H3. Certaines pratiques de GRH créent des ressources ;
- H4. Certaines pratiques de GRH peuvent contribuer positivement à la pérennité des entreprises ;

Pour mettre en œuvre les travaux suggérés par la problématique de recherche, nous allons donc explorer les idées suivantes :

- i) Pour aborder les ressources mises à disposition par les pratiques de GRH, nous allons regarder (dans les documents de communication de V.) s'il est

²² Au lieu de parler de « théories », Lakatos parle plutôt de « programmes de recherche ». Un programme de recherche est une structure composée des éléments suivants :

- Un noyau théorique dur, protégé de toute falsification par une ceinture d'hypothèses auxiliaires (qui ne sont pas ad hoc !). Lakatos appelle ceci l'« heuristique négative ».
- Un travail de recherche visant à compléter le noyau dur par de nouvelles hypothèses explicatives et prédictives. Ici, le falsificationnisme est globalement d'application. Lakatos appelle ceci l'« heuristique positive ».

mentionné des pratiques de GRH qui sont supposées (d'après la littérature) créer des ressources.

ii) Pour savoir si les ressources mises à disposition sont perçues comme telles par les salariés, nous allons comparer la liste des ressources issues des documents de communication avec la liste des ressources établies d'après les représentations des salariés.

iii) Pour savoir si les ressources perçues comme telles compensent les effets des exigences, nous procéderons à une analyse des représentations des salariés quant aux ressources prénantes. En effet, nous croyons qu'il existe des ressources prénantes pour les salarié/es parce qu'elles ont plus de potentiel pour compenser les exigences du travail. Nous définissons ces ressources comme prénantes quand, d'après les représentations des salarié/es, elles sont citées, **spontanément**, par au moins un/e salarié/e sur deux. iv) De plus, nous regarderons si les représentations des salariés quant aux ressources dont ils disposent dépendent du poste occupé, de leur sexe, de leur âge, du site, et du type de contrat de travail.

v) Ensuite nous examinerons si les salariés souhaitent avoir d'autres ressources que celles dont ils pensent déjà disposer.

vi) Enfin, pour amorcer des connaissances nouvelles sur la relation entre la mise à disposition de ressources et la pérennité de l'entreprise, nous recueillerons les représentations des salariés sur la relation entre les ressources perçues comme acquises et leur intention de rester dans l'entreprise.

Tester ces idées suppose que nous construisions une grille (Tableau 8) qui permette le codage des ressources dans les différentes situations de recherche.

A partir de nos états de l'art, nous posons cinq propositions de recherche que nous allons tester (Heuristique positive d'après Lakatos) dans deux parties différentes. Dans un premier temps nous nous attachons aux ressources prénantes d'après les pratiques de GRH communiquées par l'entreprise et les représentations des salarié/es (P1 et P2.). Ensuite nous examinerons le lien entre ressources, rétention et pérennité (P3, P3b et P4).

Propositions P1 et P2.

Si l'objectif de certaines pratiques de GRH est de réduire le mal-être au travail, la DRH a tout l'intérêt à ce que ces pratiques fonctionnent. Nous supposons aussi que ces pratiques ne sont efficaces que si les ressources créées sont reconnues comme des ressources par les salarié/es. De plus, nous supposons qu'il existe des ressources qui ont plus de potentiel que d'autres pour compenser les exigences et qu'on désignera pour cela, comme prégnantes. C'est pourquoi nous testons la proposition :

P1 « Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles qui sont perçues par les salarié/es comme les plus prégnantes pour compenser les conditions de travail ».

Il est important de savoir si l'importance de ces ressources dans les représentations des salariés dépend de leur situation particulière. Comme nous le verrons dans la revue de la littérature sur les applications du modèle de Demerouti (§ Section 6), rien ne laisse penser que les salariés interprètent différemment les ressources à leur disposition en fonction de leur poste dans l'entreprise. Comme nous n'en savons rien, nous testons la proposition P2.

P2. « Dans une entreprise donnée, les ressources jugées prégnantes par les salarié/es sont les mêmes quel que soit le site, le poste occupé, le genre, l'âge et le type de contrat de travail ».

Propositions P3 et P4 .

Parmi les ressources perçues par les salariés, il en existe certaines qu'ils/elles considèrent comme déjà acquises (mises à leur disposition), et d'autres qu'ils/elles souhaiteraient obtenir. D'après notre analyse de la littérature, certaines pratiques de **rétribution** des salarié/es génèrent des ressources. Nous voulons donc savoir si certaines ressources acquises sont sources de fidélisation pour les salarié/es, d'après leurs représentations, et si ces ressources-là sont les mêmes que les ressources « prégnantes ». D'où les propositions suivantes :

P3. « Dans une entreprise donnée, les salarié/es expliquent leur intention de rester dans l'entreprise par la disponibilité pour eux de certaines ressources. »

P3b «Dans une entreprise donnée, les ressources que les salariés jugent cause de leur intention de rester dans l'entreprise, sont les ressources prégnantes pour faire face à des conditions de travail contraignantes ».

En s'inspirant des travaux de Benghozi (2009), nous pensons que les salarié/es se représentent la pérennité différemment des managers. A partir des données dont nous disposons, il sera difficile de montrer une corrélation entre ressource, fidélité et pérennité. Cependant, d'après notre état de l'art, nous savons que la performance à court terme est l'un des déterminants de la pérennité. Pour cette raison, nous pensons que les salarié/es se représentent spontanément une relation entre les ressources et la performance de l'entreprise. Il s'en suit la proposition P4.

P4 « Dans une entreprise donnée, les salarié/es se représentent spontanément une relation de cause à effet entre les ressources acquises et la performance/pérennité de l'entreprise ».

Modèle de recherche final

Enfin, le modèle que nous allons utiliser dans ces travaux de thèse est présenté en Figure 7.

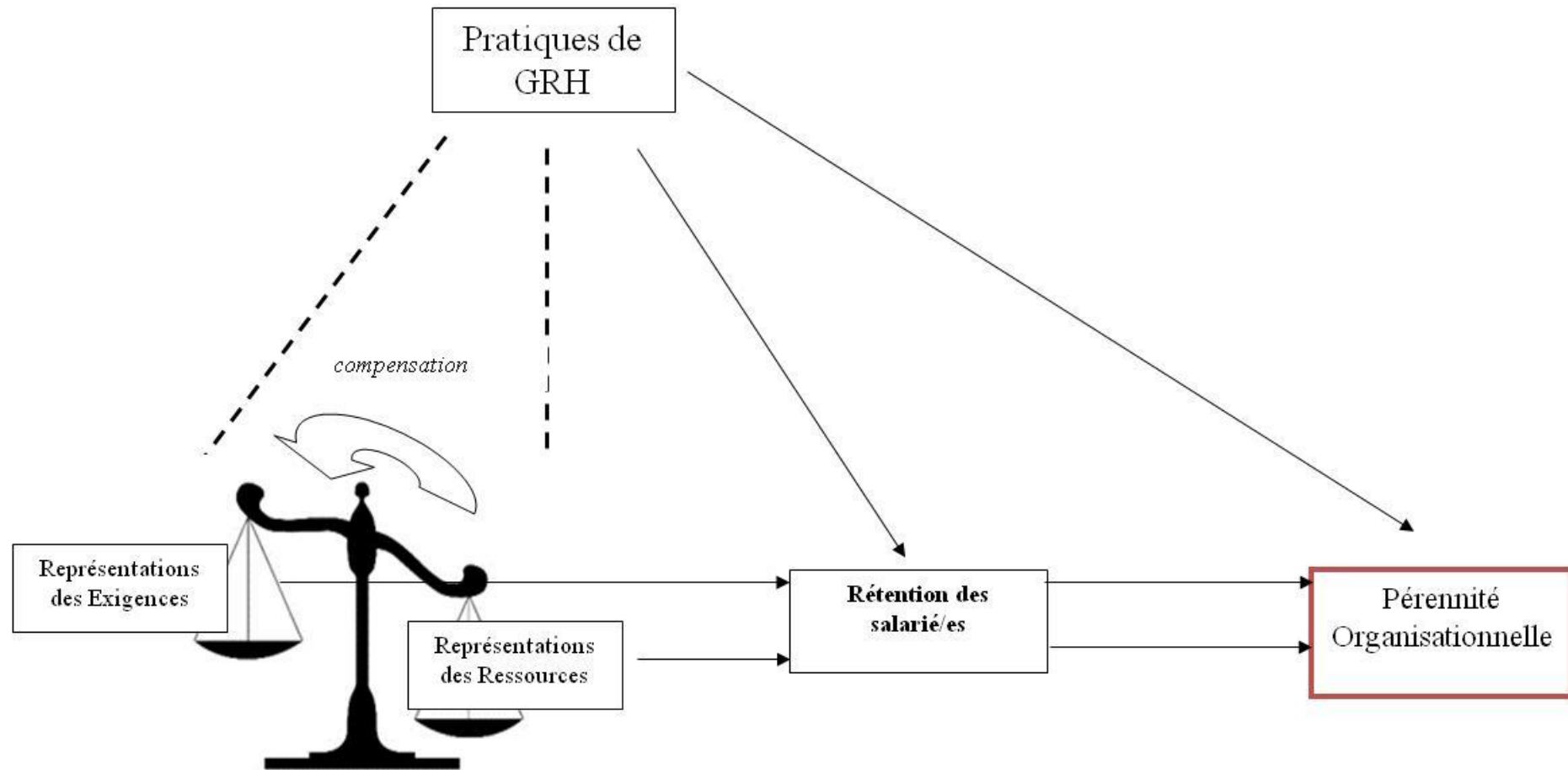


Figure 7. Modèle de recherche final d'après la littérature et les hypothèses de recherche

Ce modèle final diffère du modèle issu de la revue de la littérature (Figure 6) parce qu'il se fonde sur les représentations des salarié/es, plutôt que sur des caractéristiques que présentent des situations vues par des tiers, pour les raisons que nous avons évoquées (Rolland, 2000). Nous introduisons la notion de représentation des ressources parce que nous présumons que les ressources ne sont efficaces que si les salarié/es les perçoivent ainsi.

Par ailleurs, dans le cadre de ces travaux de recherche, la pérennité qui nous préoccupe est la pérennité organisationnelle, au sens de Mignon (1998). Nous appliquons cette notion aux trois sites du groupe V., parce qu'elles présentent de grandes analogies avec les entreprises familiales, du fait de leur gouvernance (§ 5.1). En effet, pendant les dernières quarante années, même s'il y a eu beaucoup de changements en termes de fusions et d'acquisitions, le groupe a conservé la même activité principale (fabrication et embouteillage du vin) et les mêmes cultures organisationnelles dans chaque site.

Nous posons l'hypothèse que les ressources perçues comme acquises par les salariés ont un rôle non négligeable dans l'obtention de la pérennité. Nous posons aussi l'hypothèse que probablement, les ressources considérées comme **acquises** par les salarié/es, sont aussi source de fidélité pour ces salarié/es. Or, la fidélité est une des caractéristique clé de la GRH des EF pérennes.

4.3 Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste

Le concept de l'épistémologie est apparu en XX^e siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Aujourd'hui elle est considérée comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967 :6). Elle s'intéresse à trois problèmes : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? Ces questionnements interrogent la pertinence et la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre au regard de l'objectif poursuivi, c'est-à-dire à la méthodologie de recherche choisie par le chercheur.

Afin de justifier le caractère valable d'une connaissance, chaque recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique²³. Si l'on regarde les différents ouvrages en Sciences de Gestion, et de manière plus générale, en sciences humaines et sociales, il existe plusieurs classifications des paradigmes épistémologiques contemporains, correspondant à différents courants de pensée.

Par ailleurs, en Sciences de Gestion, on peut classer les recherches entre deux différentes orientations épistémologiques : « réaliste » (dont font partie le positivisme logique, le post-positivisme et le réalisme critique) et « constructiviste » (interprétativisme, post-modernisme et constructivisme ingénierique) (Thiétart, 2014).

Selon les positivistes, la connaissance scientifique ne peut trouver son origine que dans l'expérience directe, en privilégiant un raisonnement inductif comme mode général de production des connaissances. Les paradigmes qui s'inscrivent dans une orientation réaliste défendent l'idée que la réalité a une essence propre et indépendante de la description humaine que l'on peut en faire. Ainsi pour le positivisme, par exemple, la réalité est indépendante du regard que lui porte l'observateur et peut se réduire aux faits observables et mesurables (Thiétart, 2014).

A contrario, les paradigmes constructivistes postulent que la réalité est construite et non donnée, c'est-à-dire qu'elle n'a pas d'essence propre. La réalité est dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence. Par exemple, l'interprétativisme énonce que la réalité sociale est avant tout construite par les acteurs, qui construisent le sens de la réalité en partageant leurs représentations. La réalité est donc subjective et construite dans les pratiques sociales d'actions et d'interprétations. Ces interprétations peuvent être l'objet d'un consensus au sein d'un groupe social, tel que dans l'approche de la construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 1966). Dans la plupart des courants du paradigme interprétativiste, la construction de connaissances vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation. In fine, la connaissance générée est essentiellement de type descriptif. Au sens de Popper, être interprétativiste suppose de faire une analyse précise des connaissances et informations dont disposent les acteurs dans une situation donnée, c'est-à-dire un travail de compréhension. Cette analyse fine doit mettre en évidence les savoirs des acteurs ex ante et ex post, avec leur

²³ Un paradigme épistémologique est une « conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (Gavard-Perret, 2012 : 23)

évolution durant la période, et l'observateur construit son interprétation des événements en tenant compte lui aussi de l'*ex ante* et de l'*ex post* (Dumez, 2006).

Le paradigme interprétativiste implique de rester très proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser (Mauran-Valet, 2013). La représentation que le chercheur a de l'accessibilité de son objet de recherche a donc un impact sur la méthode retenue. En effet, on constate qu'il existe des objets visibles, accessibles directement, comme les effectifs d'une entreprise ou ses valeurs comptables et financières, et des objets invisibles, comme les ressentis des acteurs. L'objet est non accessible directement et nécessite un passage obligé par les représentations mentales personnelles des acteurs interrogés et par celles du chercheur.

L'appréciation et le jugement de valeur interviennent où l'on a un « saut interprétatif » à réaliser dans le schéma de recherche : - au niveau de l'acteur, quand ce dernier donne son ressenti, et au niveau du chercheur, quand il est amené à faire un lien entre telle(s) donnée(s) collectée(s) et telle hypothèse, non directement reliées. De cette manière, il donne une interprétation des faits.

Les Sciences de Gestion analysent le discours des acteurs à partir des mots utilisés, le sens de chaque mot variant avec chaque locuteur selon Foucault (1966, p.96) : « *En sa racine première, le langage est fait, comme dit Hobbes, d'un système de notes que les individus ont choisies d'abord pour eux-mêmes : par ces marques, ils peuvent rappeler les représentations, les lier, les dissocier et opérer sur elles. Ce sont ces notes qu'une convention ou une violence ont imposées à la collectivité ; mais de toute façon, le sens des mots n'appartient qu'à la représentation de chacun, et il a beau être accepté par tous, il n'a d'autre existence que dans la pensée des individus pris un à un* ».

La recherche est un discours sur le discours des acteurs (interprétations) qui construit à lui seul le réel et dont le seul critère de validité est de nature esthétique (Dumez, 2011).

Cette thèse s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. En effet, nous pensons qu'il faut analyser les représentations des salariés et non seulement les ressources mises en place par l'entreprise. Nous avons mis en évidence (§ 3.2.3) que même s'il existe des démarches « performantes » suivant la théorie, la littérature, et les services de GRH, ces démarches ne sont peut-être pas perçues comme performantes par les salarié/es concernés. D'après Abord de Chatillon *et al.* (2006), les conditions de travail se

différencient en conditions de travail objectives (travailler 50 heures par semaine) et conditions de travail subjectives (trouver que 50 heures par semaine c'est acceptable ou non). C'est à ces dernières que nous nous intéressons. Enfin, nous avons montré dans le (§ 1.3.3) que les applications empiriques du modèle JD-R (sauf deux) négligent les représentations des salarié/es. Les deux exceptions sont les travaux déjà cités de Stock et Bauer (2011) et de Karadzinska-Bislimovska *et al.* (2013). Nous pensons que ce sont les perceptions des salarié/es qui constituent la réalité des choses. Il a été montré que le stress peut se révéler soit négatif soit positif pour la santé et la productivité, suivant le salarié/e (Selye, 1936). Van Den Broeck *et al.* (2012) ont montré qu'une même charge mentale lourde peut évoluer de manière négative ou positive, selon la personne.

En fait, selon l'approche interprétativiste, ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue (Husserl, 1970). D'après Sandberg (2005) la connaissance est le résultat d'un processus de compréhension intersubjective partagé par les acteurs concernés. Pour ce qui concerne la généralisation des résultats dans ce paradigme épistémologique, la généralisation statistique est refusée (Yanow, 2006). La seule généralisation possible concerne des processus d'interprétation, de construction de sens et de communication, en s'efforçant d'identifier les cadres de pensée et les manières de voir le monde, souvent tacites, qui façonnent la façon dont les sujets donnent du sens aux situations qu'ils vivent. Ainsi, cette généralisation est réalisée de manière itérative par induction et/ou par abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une construction de sens nouvelle émerge, éventuellement à la lueur de connaissances théoriques préalables (Yanow, 2006).

Dans la prochaine section, nous présentons la méthode de collecte et d'analyse des données mise en œuvre pour tester ces propositions de recherche.

Section 5 : Une méthodologie qualitative exploratoire/confirmatoire

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie générale choisie (§ 5.1), sachant qu'elle dépend des particularités de l'étude de cas V., que nous avons présentées en préalable (§ 4.2.1). Puis nous présenterons les méthodes adoptées pour réaliser la revue systématique de la littérature (& 5.2), la collecte et l'analyse des données secondaires (& 5.3), et la collecte et l'analyse des entretiens (& 5.4), avant de réfléchir sur la validité de la démarche (& 5.5).

5.1 Choix du type d'analyse

Le choix d'un type d'analyse dépend à la fois de l'objectif poursuivi et du type de données à disposition du chercheur (Wacheux, 1996). L'opportunité d'accéder aux trois sites industriels a déterminé notre choix de réaliser une étude de cas unique enchâssée (Yin, 1984). L'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en Sciences de la Gestion (Dumez, 2013).

Yin (1984) distingue, en fonction du design, quatre types d'études de cas : étude de cas unique holistique, étude de cas unique enchâssée, étude de cas multiples holistiques et étude de cas multiples enchâssée. L'étude de cas unique de type holistique couvre une seule unité d'analyse. L'étude de cas unique de type enchâssé (embedded) investigate plusieurs unités d'analyses dans un seul cas. Le chercheur analyse plusieurs unités qui peuvent être, dans le cas d'une organisation, des structures, des projets, etc. Dans notre cas spécifique, nous investiguons trois unités faisant partie du même groupe.

La définition donnée par Yin²⁴, ne rend pas compte de la complexité de ce qu'est un cas (Dumez, 2011), dont une partie restera toujours inconnue du chercheur (Ragin, 1992).

Un cas ne peut pas, à lui seul, confirmer une théorie. Une dizaine de cas ne le pourrait pas davantage. Un cas ne peut pas produire de grandes lois générales. Mais un cas peut mettre en évidence des mécanismes sociaux (Hedström et Swedberg, 1998 ; Depeyre et Dumez, 2007 ; Hedström et Bearman, 2009) ; il peut permettre de construire des typologies théoriques ou exploratoires, et pas seulement descriptives (Elman, 2005;

²⁴ a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. (Yin, 1981, p. 59)

George et Bennett, 2005) ; il peut redéfinir un concept, en précisant mieux son domaine de validité et ses contextes d'application (Dumez, 2011).

La démarche afférente à l'étude de cas, ne peut pas se définir comme strictement qualitative. En effet, les recherches « *qu'elles soient de nature quantitative ou qualitative, visent la description, l'exploration, l'évaluation, l'explication ou la prédiction du monde-vie (Schultz) tel que nous le percevons et le construisons socialement* » (Trudel *et al.*, 2006 ; p. 38).

Comme la distinction entre méthodes qualitatives et quantitatives n'est pas toujours claire (Usunier *et al.*, 2000), nous ne pouvons pas affirmer que notre démarche est de type qualitatif pure. Par ailleurs, nous rappelons, que contrairement à l'idée assez diffusée, l'utilisation de méthodes statistiques ne permet pas de distinguer les méthodes quantitatives des méthodes qualitatives (Maurand-Valet, 2010). A ce propos, Brabet (1988) indique qu'on ne peut pas discriminer les méthodes de recherche sur le critère classique qu'est le traitement statistique des données puisque les applications statistiques sont possibles sur des variables qualitatives.

Finalement, la démarche qui s'est imposée est **essentiellement** qualitative (Yin, 1984; Miles et Huberman, 1991; Eisenhardt 1989). En effet, nous analysons les documents sociaux et les entretiens menés au sein des salarié/es, mais nous le faisons de manière « statistique ».

La recherche qualitative au sens de Popper « *ne considère pas qu'il faut exiger du chercheur une « objectivité » dans sa démarche (de toute façon impossible à atteindre) mais qu'elle doit par contre être formulée de telle sorte (cadre analytique discutabile empiriquement et matériau empirique construit en vue d'un objectif de réfutation) qu'elle puisse faire l'objet d'un processus de critique rationnelle de la part de la communauté scientifique (et non pas seulement d'une petite partie de cette communauté)* » (Dumez, 2010 : pp.13).

Notre travail de recherche est plutôt « qualitatif interprétativiste » au sens de Popper. Il s'intéresse de manière systématique (c'est-à-dire non pas anecdotique, non au coup

par coup), aux interprétations données par les acteurs eux-mêmes des situations dans lesquelles ils se trouvent et de leurs actions et interactions²⁵.

Dans le cadre de ces travaux de thèse, nous proposons de mener les études suivantes, résumées dans le Tableau 5:

1. Une revue systématique de la littérature pour mettre en évidence les ressources citées dans les applications empiriques du modèle de Demerouti *et al.* (2001). Nous avons utilisé la revue pour construire une grille de codage des ressources (§ 5.2.1). En effet, soit pour identifier les ressources sur lesquelles V. fait de la communication, soit pour identifier les ressources citées par les salarié/es, nous avons besoin de repérer les ressources identifiées en littérature.
2. La seconde étude (portant sur des données secondaires) correspond à l'analyse des documents « sociaux » (§ 5.2.2) des trois sites, pour savoir ce que communique l'entreprise au sujet des ressources créées par ses pratiques de GRH.
3. Une étude est réalisée à travers vingt-quatre entretiens (§ 5.2.3) semi-directifs effectués auprès des salarié/es de V. pour savoir quelles ressources sont perçues comme telles par les salariés. Ils sont aussi interrogés pour savoir s'ils pensent que les ressources compensent les effets des exigences. On regarde aussi si les représentations des salariés quant aux ressources dont ils disposent dépendent du poste occupé, de leur sexe, de leur âge, et du site. Puis nous analyserons si les salariés souhaitent avoir d'autres ressources que celles dont ils pensent déjà disposer.
4. Une analyse qui compare les ressources prégnantes (celles qui sont considérées par la majorité des salariés comme primordiales pour compenser les exigences du travail) avec les ressources d'après la communication de V.
5. Une analyse qui compare les ressources auxquelles aspirent les salariés de V. pour compenser les conditions de travail difficiles, avec les ressources d'après la communication de V.

²⁵Le problème ici est méthodologique. S'afficher interprétativiste sur un plan épistémologique est une chose (discutable en elle-même, comme on l'a vu), choisir la méthodologie adaptée pour, à partir des comptes rendus d'entretiens, identifier et traiter systématiquement les interprétations des acteurs, est une chose toute différente. Les analyses de contenu, par exemple, contiennent-elles la méthodologie la mieux adaptée ? A quels résultats conduisent-elles ? Faut-il procéder autrement, et si oui comment ? Faut-il procéder à la manière de la théorisation ancrée ? Mais alors comment faut-il coder le matériau ? Comment mettre en rapport ces interprétations des acteurs, leurs discours, avec leurs actions, sachant que les relations entre discours et actions sont complexes ? La qualité du résultat de l'analyse dépend bien évidemment de la méthodologie finalement retenue. Dumez, 2010 : 13

6. Une analyse qui met en évidence les ressources acquises qui donnent envie au salarié/es de rester dans l'entreprise.
7. Une analyse des interviews des salarié/es pour détecter s'ils/elles repèrent spontanément des relations entre les ressources, la fidélité et la pérennité (et la performance) de l'entreprise.

Méthode	Résultat	Objectifs	Propositions de recherche testées
1) Revue systématique de la littérature sur les applications du modèle de Demerouti <i>et al.</i> (2001)	Grille de codage	Connaitre toutes les ressources citées en littérature afin de les identifier	P1
2) Analyse des données secondaires et grille de codage	Ressources et pratiques de GRH sur lesquelles l'entreprise communique. Comparaison avec la littérature.	Identifier les pratiques de GRH de V. qui sont supposées créer des ressources d'après la littérature	P1
3) Entretiens semi-directifs	Ressources perçues comme prégnantes, comme acquises et comme souhaitées par les salarié/es, différences suivant le poste, le genre, l'âge, le site, représentations de la compensation des exigences	Identifier les ressources qui compensent les conditions de travail contraignantes, si elles sont prégnantes, si elles sont souhaitées ou acquises. Distinguer entre les postes occupés, le genre, l'âge, et le site	P2
4) Analyse des entretiens semi-directifs et résultats de l'analyse des données secondaires, quid les ressources ?	Comparaison entre les ressources communiquées et les ressources prégnantes	Identifier si les ressources sur lesquelles communique le groupe sont celles que les salariés considèrent comme prégnantes.	P1
5) Analyse des entretiens semi-directifs et	Comparaison entre les ressources auxquelles les	Identifier si les ressources souhaitées les plus citées sont	P1

résultats de l'analyse des données secondaires, quid les ressources ?	salariés de V. aspirent et les ressources d'après la communication de V.	les mêmes ressources que celles qui sont considérées comme les plus importantes par l'entreprise	
6) Analyse des entretiens semi-directifs en fonction de l'intention de rester dans l'entreprise des salarié/es	Degré de coïncidence entre les ressources acquises et l'intention de rester dans l'entreprise	Identifier quelles sont les ressources perçues comme acquises par les salarié/es et le mettre en relation avec l'intention de rester dans l'entreprise	P3, P3b
7) Analyse des entretiens semi-directifs en lien avec la performance, pérennité	Liens entre ressources perçues et la performance de l'entreprise, d'après les représentations des salarié/es.	Détecter ce que les salariés disent spontanément des relations entre les ressources et la pérennité ou la performance de l'entreprise	P4

Tableau 5. Tableau méthode, résultats, proposition de recherche

Dans les prochains sous-paragraphes, nous allons détailler comment nous avons procédé pour mettre en œuvre la revue systématique de la littérature (§ 5.2.1), la collecte et l'analyse des « documents sociaux » (§ 5.2.2), et les entretiens semi-directifs (§ 5.2.3).

5.2 Revue systématique de la littérature

Nous avons proposé d'effectuer une revue systématique de la littérature sur l'application du modèle JD-R pour identifier les ressources reconnues en littérature comme capables de compenser les exigences.

Nous avons choisi la revue systématique de la littérature car c'est une méthode pour identifier, évaluer et interpréter toutes les recherches pertinentes en fonction d'une question particulière de recherche, ou d'un sujet, ou d'un phénomène d'intérêt (Kitchenam et Charters, 2007).

Conformément à la méthode proposée par Kitchenam et Charters (2007), la recherche a été effectuée avec des moteurs de recherche. Nous avons utilisé Scopus, en inscrivant le mot-clé "Job demands/resources model" (287 résultats consulté au 29 Janvier 2016). En outre, la recherche a été effectuée dans : Business Source Complete, Business Source Premier, MEDLINE, PsycARTICLES, Psychologie et Sciences du

comportement Collection, PsycINFO. Les mots clés utilisés étaient : « Job demands/resources model » (397 résultats, consulté le 4 Février 2016).

Pour obtenir des résultats plus précis sur l'application du modèle, nous avons effectué à nouveau la recherche en limitant les mots-clés à "job demands resources model" et "application" (298 résultats, consulté le 4 Février 2016). Les études en doublon, les documents publiés dans une autre langue qu'en anglais, français ou italien, la littérature grise, les papiers redondants du même auteur et les papiers non disponibles dans les bases de données consultées, ont été exclus.

Tous les documents (192) ont été analysés afin d'évaluer leur pertinence. Il en restait 169.

Un tableau récapitulatif (voir Tableau 6) a été construit pour répertorier : l'année de publication, le titre, les exigences et les ressources prises en compte et la nature du cas/des cas (afin de distinguer les différents secteurs étudiés).

Auteur	Année	Titre	Exigences	Ressources	Echantillon
Bakker et al.	2003	Dual processes at work in a call center: An application of the job demands – resources model	Charge de travail; Changements dans la tâche ; Exigences émotionnelles; Problèmes d'ordinateur.	Soutien social des collègues ; Soutien social des supérieurs; Feedback.	L'étude a été réalisée auprès de 477 employés dans centre d'appels d'une grande société de télécommunications néerlandaise (réponse = 88%).

Tableau 6. Extrait du tableau récapitulatif de la revue de la littérature

Grâce aux résultats de cette revue bibliographique, nous avons construit une grille qui permet de classer et de coder les ressources, et qui est présentée dans la section § 6.3.

5.3 Collecte et analyse des données secondaires

Pour savoir si l'entreprise crée des ressources par ces pratiques de GRH, nous avons regardé (dans les documents de communication de V.) s'il est mentionné des pratiques de GRH qui sont supposées créer des ressources d'après la littérature.

Début 2016, trois rencontres avec la DRH du groupe nous ont donné accès aux documents sociaux suivants, sur la période de 2011 à 2015 inclus²⁶ : bilan social ; rapports d'activité, document unique de prévention des risques, comptes rendus de réunions paritaires (CE, CHSCT), lettre d'information du groupe. Les documents ont été récoltés au niveau du groupe pour le bilan social, les rapports d'activité et la lettre d'information, et au niveau de chaque site pour le document unique et les compte rendus des réunions paritaires.

Nous avons repéré dans ces documents les mentions des pratiques de GRH supposées créer des ressources d'après la littérature, à l'aide de la grille de codage présentée en annexe 1, et qui classe toutes les ressources citées et repérées dans la revue de littérature sur les applications empiriques du modèle JD-R.

5.4 Collecte et analyse des entretiens

Nous avons donc recueilli des discours, et nous les avons analysés à partir du verbatim.

Objectifs des entretiens

L'objectif des entretiens était de recueillir les représentations des salarié/es. Nous identifierons les conditions de travail actuelles qui sont sensées être des ressources selon la littérature, et d'après les représentations des salarié/es. Nous allons aussi identifier les ressources prégnantes pour compenser les exigences. Nous examinerons si ces représentations dépendent du poste occupé, du contrat de travail, du genre, de l'âge, et/ou du site industriel.

Mise en œuvre des entretiens

Chaque site compte un peu plus d'une centaine de salarié/es. Notre intention de départ était, comme nous l'avons mentionné dans les paragraphes précédents, d'interviewer les salarié/es sur les trois sites, pour mettre en évidence d'éventuelles différences et similarités. Toutefois, les salariés n'ont donné leur avis favorable que sur les deux sites T et U.

²⁶ Nous avons choisi 2011 comme date de début, car la fusion a eu lieu en 2012. Ainsi, nous avons tenu compte d'éventuelles différences avant et après la fusion.

Au final, nous avons interviewé vingt-quatre personnes, par entretiens de type semi-directif (12 sur le site T. et 12 sur le site U.) et qui ont donné lieu à 25 analyses. Les études de cas d'individus comprennent généralement entre 6 et 24 cas et lorsque l'objectif est de comprendre un phénomène, un échantillon de 12 personnes par site sera suffisant (Teddlie et Tashakkori, 2009). Nous avons choisi les entretiens semi-directifs parce qu'ils permettent de traiter le sujet par des questions ouvertes (voir grille d'entretien). Ces questions ont été suggérées par l'étude préalable des applications empiriques du modèle exigences ressources.

Les salarié/es ont accepté d'être interviewés à la demande de la DRH du groupe V. Les entretiens ont été regroupés par demi-journée ou par journée et menés par deux chercheurs avec une prise de notes, l'enregistrement des interviews et ultérieurement leur retranscription intégrale. L'enquête a été menée pendant la période de mars à juin 2016, puis en février 2017.

Au début de l'entretien, un des chercheurs demande à l'interviewé de raconter comment se déroule une journée-type de travail. Cette question permet à l'interviewé de rester libre quant à l'organisation de son discours, comme préconisé par Rouleau (2003), et le met à l'aise.

Pour les premiers 16 entretiens, et pour les 8 derniers nous avons suivi des grilles d'entretien légèrement différente (Annexe 1).

La trame de l'entretien était construite autour des thèmes suivants :

3. Les exigences du travail qui rendent le travail contraignant;
4. Les ressources dont les salariés disposent pour faire face aux exigences ;
5. Les ressources supplémentaires souhaitées par les salariés ;
6. Les parcours professionnels ;
7. Spécificité du secteur agro-alimentaire ;
8. La volonté de rester ou non dans l'entreprise ;
9. L'âge.

Suivant le cas, nous n'avons pas posé toutes les questions, ni toujours dans le même ordre. Nous nous sommes adaptées aux discours des personnes interviewées.

Les questions soumises aux salariés lors des huit derniers entretiens comportaient l'ajout des questionnements suivants :

- Parmi les ressources que vous avez énoncées toute l'heure, y en a-t-il certaines qui selon vous influencent la pérennité de l'entreprise ? Et du groupe ?
- Y-a-t-il des ressources plus importantes que les autres ? (Quelle sont les ressources les plus importantes pour vous décider à rester dans l'entreprise ?)
- S'ils vous enlèvent l'une de ces ressources, partiriez-vous pour un autre travail ?

L'analyse de ces entretiens sera explicitée dans la prochaine section.

Caractéristiques de l'échantillon

Notre étude qualitative s'est déroulée au sein des deux implantations industrielles du groupe V.

La durée moyenne des entretiens effectués est de 41 minutes (avec une étendue allant de 26 min à 1h02 min). Les profils des personnes interrogées sont les plus variés possibles. Notre échantillon est composé de 13 hommes et de 11 femmes. Les âges des personnes interviewées sont compris entre 25 et 56 ans, l'âge moyen étant de 43,5 ans. 9 personnes travaillent dans les bureaux et 16 dans les ateliers. On y trouve 5 cadres (3 dans les ateliers et 2 dans les bureaux). Toutes les personnes interviewées sont embauchées avec un contrat à durée indéterminée, conformément à la stratégie de recrutement du groupe V., mais beaucoup ont connu des contrats précaires (intérimaires, ou contrats à durée déterminée) auparavant, sur le même site. Il y a également 2 délégués syndicaux. La plupart de personnes interviewées habitent à quelques kilomètres de l'usine, sauf deux salariés. Nous avons choisi un échantillon assez varié, puisqu'il est important d'interroger des personnes présentant la plus grande diversité sociodémographique possible quant aux critères qui pourraient influencer l'objet de l'étude (Gavard-Perret, 2013). En effet la sélection d'un échantillon le plus hétérogène possible permet d'augmenter la validité externe de la recherche (Thiétart *et al.*, 2014). « *L'hétérogénéité exerce une influence négative sur la significativité d'une étude, si la relation apparaît significative malgré cet inconvénient, alors les résultats peuvent faire l'objet d'une généralisation* ». (Thiétart *et al.*, 2014 : 235).

Codage des entretiens

Comme les entretiens avaient été pris en note, nous avons pu réaliser une première analyse rapide après chaque journée de collecte (Wacheux, 1996). Par la suite, nous les avons retranscrits (une centaine de page) puis codés manuellement selon le Tableau 8.

Pour respecter le critère de la validité d'une recherche (Lincoln et Guba, 1985), nous avons effectué le codage des entretiens en respectant les critères de fiabilité des données préconisés par Yin (2009). Nous avons aussi effectué une double analyse des résultats (Hirschman, 1986).

Pour chaque entretien, nous avons bâti un tableau (exemple donné par le Tableau 7) mentionnant le poste occupé et l'âge de l'interviewé/e, la durée de l'entretien, le site industriel et le type de contrat de travail. Nous y avons reporté le code correspondant à chaque ressource citée, et le nombre de citations. Puis, nous avons divisé les ressources entre celles qui sont déjà acquises (le/la salarié/e/e considère qu'il en dispose déjà) et les ressources souhaitées (le/la salarié/e/e la réclame). A leur tour, toutes les ressources citées par le/la salarié/e/e peuvent être citées soit spontanément, soit après suggestion du chercheur. Nous avons respecté les préconisations de Dumez (2006) : l'analyse des représentations des interprétations des acteurs doit faire l'objet d'un travail de critique rationnelle de la part du chercheur, et l'interprétation du chercheur doit être menée sous la forme d'un empirisme logique et être lui-même soumis à un processus de critique rationnelle.

Après les premiers entretiens, nous avons observé la présence d'un effet particulier inattendu que nous avons appelé « effet cliquet » en écho à la théorie économique de même nom (voir § 6). Nous avons donc ajouté une colonne au Tableau 7 à ce propos.

	Ressources Acquisées				Ressources Souhaitées					Pérennité, performance
08/03/16	Ressources citées spontanément	n°	Ressources citées après suggestion	n°	Ressources citées spontanément	n°	Ressources citées après suggestion	n°	Ressources avec Effet cliquet	

Site T.	Autonomie	X X X	Clarté de tâche	X	Reconnaissance	X X X	Salaire équitable	X	Sécurité de l'emploi	
Durée 00h57	Soutien des collègues	X X	Possibilité d'apprentissage	X	Soutien des supérieurs	X X	Disponibilité des outils	X		
Pilote Tetra			Communication	X	Progression de carrière	X	Communication	X		
51ans										

Tableau 7. Exemple de tableau de codage pour l'analyse d'un entretien.

Puis nous avons analysé les fréquences de citation des ressources, suivant diverses modalités. Nous avons comptabilisé par combien de salariés une ressource a été mentionnée, mais aussi combien de fois une ressource est citée dans un même discours. Puis nous avons effectué les mêmes opérations en fonction de différentes populations d'interviewés.

5.5 Validité de la démarche

La validité d'une recherche - qui correspond « à la mesure à partir de laquelle l'enquêteur arrive à convaincre que ses résultats méritent qu'on s'y attarde » - passe par quatre critères (Lincoln et Guba, 1985: 290). Il s'agit de la crédibilité, de la transférabilité, de la fiabilité et de la confirmation.

Alors que la validité exacte est impossible à atteindre, du moins dans le sens traditionnel du terme (Merriam, 1998), nous avons effectué la revue, la classification des ressources et le codage des entretiens de la manière la plus indiscutable possible.

Nous avons respecté les critères de fiabilité des données préconisés par Yin (2013). L'objectif de la fiabilité est de minimiser les erreurs et les biais dans une étude (Yin, 1984).

La qualité d'une analyse des données qualitative doit limiter la subjectivité dans la phase d'interprétation des résultats (Gavard-Perret, 2012). L'analyse doit tenir compte « de faire abstraction de ses préjugés, de ses *a priori* théoriques ou culturels, et rendre compte du corpus d'une manière telle qu'un autre analyste devrait arriver aux mêmes constats et catégorisation au sujet de ce corpus, s'il s'en emparait » (Gavard-Perret,

2012 ; p. 301). Donc, nous avons essayé de rester le plus objectif possible, alors que notre objet de recherche nécessitait une interprétation importante. La technique la plus courante pour s'assurer de la fiabilité d'analyse des données est de demander à un autre chercheur d'analyser les données : il s'agit de la double analyse (Hirschman, 1986). Pour cette raison, nous avons demandé à deux autres chercheurs de domaines proches, de valider la grille présentée au (§ 5.1) quant au classement de différentes ressources dans les différentes catégories. Pour certaines ressources, l'accord a été immédiat. D'autres ont nécessité plusieurs discussions. En fait, nous avons eu plusieurs échanges avant d'aboutir aux mêmes résultats. Les ressources qui ont demandé le plus d'échanges sont « la sécurité de l'emploi », le « climat pour l'innovation », la « possibilité de déléguer ». Le même processus a été suivi en phase de codage des entretiens.

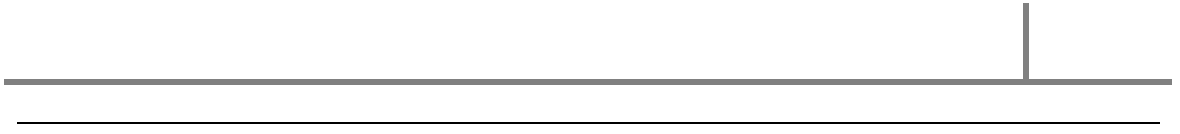
Conclusions partie 2

Dans cette partie, nous avons montré la problématique et la méthodologie mises en œuvre pour répondre à la question de recherche.

La problématique aboutie après la revue de la littérature est la suivante : **« Est-ce que la mise à disposition de ressources par les pratiques de GRH conduit, via les représentations de ces ressources par les salariés, à la pérennité organisationnelle ? »**

Puisque nous partons des représentations des salarié/es, nous allons adopter une posture épistémologique de type interprétativiste. Nous avons construit un modèle de recherche grâce à la méthodologie choisie.

Cette méthodologie comporte trois étapes principales. D'abord, nous allons dresser une revue systématique de la littérature, afin de construire une grille de codage pour repérer les ressources. Ensuite, à l'aide de cette grille, nous allons analyser les documents sociaux de l'entreprise. Enfin, nous allons conduire des entretiens semi-directifs qui seront analysés à l'aide de cette même grille.



PARTIE 3 : RÉSULTATS

Introduction partie 3

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats obtenus après l'application de la méthode détaillée dans la partie 2. Dans un premier temps nous présenterons les résultats de la revue de la littérature pour construire la grille de codage (Section 6), ensuite les résultats de l'analyse des données secondaires (Section 7), les résultats des entretiens concernant les ressources prégnantes (Section 8), les résultats concernant les ressources souhaitées par les salarié/es (Section 9) et enfin les résultats des entretiens concernant les liens entre les ressources acquises, l'intention de rester et la pérennité (Section 10).

Section 6 : Synthèse de la littérature sur les applications empiriques du modèle JD-R et construction de la grille de codage

6.1 Introduction à la section 1

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats obtenus concernant la revue systématique de la littérature sur les applications empiriques du modèle JD-R. Dans un premier temps nous présenterons les résultats bruts de la revue. Ensuite, nous montrerons comment nous avons utilisé ces résultats pour construire la grille de codage.

6.2 Synthèse de la revue systématique de la littérature sur les applications empiriques du modèle JD-R.

L'objectif de cette revue était d'identifier les ressources citées en littérature, et de construire une grille de codage (voir § 5.1).

Les 169 papiers ont mis en évidence 160 ressources citées par les auteurs, et évaluées avec des échelles de mesures très différentes.

A partir du moment de son apparition en 2001 et jusqu'en 2010, peu d'auteurs se sont intéressés à l'application du modèle (Figure 8). Il faut attendre l'année 2011 pour constater un triplement annuel de la production sur le sujet (28 études). De 2011 à 2015, le nombre de publications est en moyenne de 24 études publiées par an. Enfin, pour l'année 2016, nous n'avons pu prendre en compte que les trois premières études publiées.

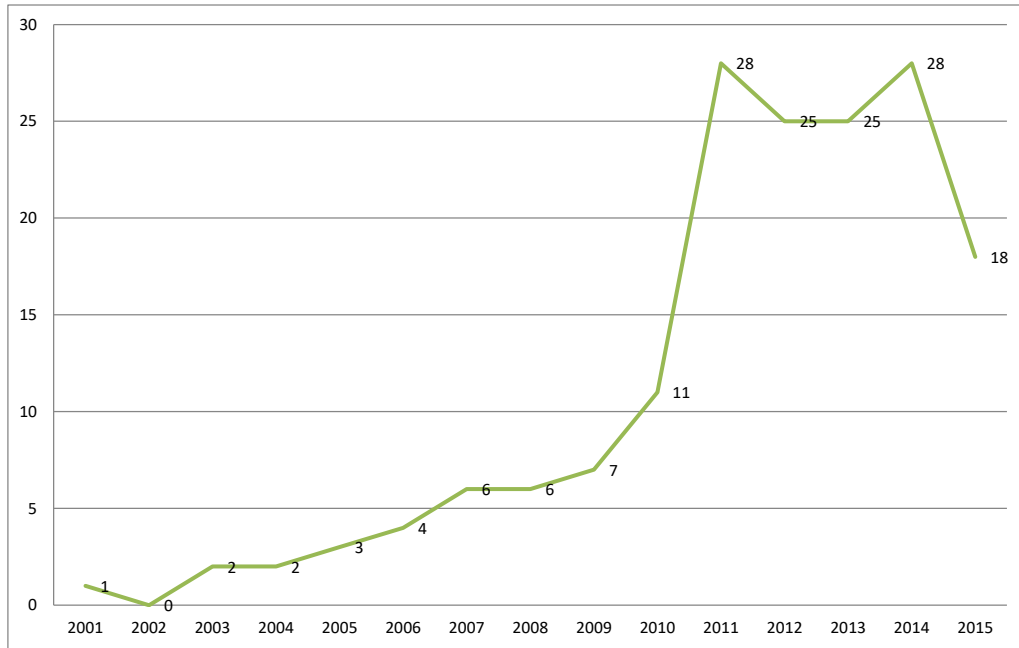


Figure 8. Nombre de publications par année des applications empiriques du modèle JD-R

En ce qui concerne les lieux de publications (Figure 9), 81 journaux ont été sollicités. Ce nombre élevé démontre que le modèle et son utilisation intéressent des chercheurs de nombreux domaines.

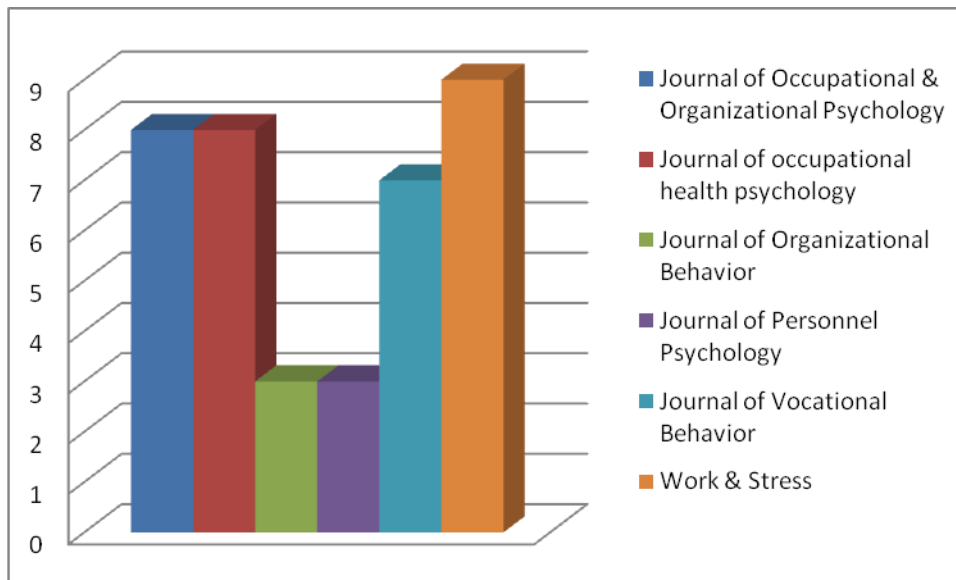


Figure 9. Journaux les plus utilisés comme support de publications pour le modèle JD-R

Les tailles d'échantillon des études varient de 42 à 3 506 personnes concernées, la quasi-totalité employant un échantillon mixte (hommes et femmes). Un éventail de professions est représenté, sans domination particulière d'un type de secteur ou d'un type d'emploi.

Pour ce qui concerne les exigences et les ressources d'emploi, l'analyse en a mis en évidence plus de 200. 78% des papiers prennent en compte à la fois les exigences et les ressources. 8% des documents portent uniquement sur les exigences et 14% seulement sur les ressources.

La quasi-totalité des travaux analysés (sauf deux) sont fondés sur des analyses statistiques. En effet, dans la plupart des cas, l'application du modèle a pour objectif de tester le lien statistique entre une exigence, une ressource et l'épuisement professionnel et/ou l'engagement au travail. En général, les travaux ne précisent pas pourquoi les auteurs ont choisi ces variables.

Seuls deux travaux déjà décrits ont choisi une analyse qualitative (Stock et Bauer, 2011 ; Karadzinska-Bislimovska *et al.*, 2014). Dans ce corpus de 169 papiers, 160 ressources ont été citées par les auteurs.

Les secteurs les plus étudiés sont le secteur hospitalier et le secteur de l'éducation. Aucun article ne fait référence au secteur agro-alimentaire.

6.3 Construction de la grille de codage

Une fois repérées les ressources de la littérature, notre objectif était de lister et de classer ces ressources. Nous avons décidé de construire une grille de codage comportant toutes les ressources trouvées dans la littérature.

D'abord, nous avons constaté que les mêmes concepts étaient souvent cités avec des libellés différents. Nous les avons alors réunis sous une même dénomination. Par exemple, « l'autonomie au travail » est aussi exprimée sous forme de « latitude décisionnelle », ou bien le « développement professionnel » est aussi désigné par le terme « perspectives de promotion ». Nous les avons groupés, respectivement, en « autonomie » et « développement professionnel ». En procédant ainsi, nous avons regroupé les 160 ressources citées en 66 concepts. L'annexe 2 rapporte comment nous avons regroupé les ressources et quelle est leur signification.

Ensuite nous avons choisi de nous appuyer sur les macro-catégories de Schaufeli (2015), parce qu'elles nous paraissent pertinentes. Nous avons donc construit une grille de codage (Tableau 8) en répartissant les 66 ressources entre les différentes macro-catégories de Schaufeli (2015) : ressources sociales, ressources relatives à l'emploi, ressources organisationnelles, ressources de développement.

- Dans la macro-catégorie **ressources sociales** nous avons regroupé toutes les ressources qui sous-tendent des relations interpersonnelles avec les collègues, les supérieurs, les collaborateurs etc.
- Dans la macro-catégorie **ressources au travail**, nous avons regroupé toutes les ressources qui peuvent-être directement liées à l'emploi comme par exemple l'autonomie au travail, la sécurité de l'emploi, la variété des tâches etc.
- Dans les **ressources organisationnelles** nous avons regroupé les ressources qui dépendent directement de l'organisation, telles que le salaire équitable et les récompenses, la justice organisationnelle, la communication etc.
- Dans les **ressources de développement**, nous avons regroupé le développement professionnel et les opportunités d'apprentissage.

Enfin, après ce premier classement, il demeurait d'autres ressources répertoriées dans la littérature mais que l'on ne pouvait pas attribuer à l'une des catégories de Schaufeli. Nous avons donc ajouté 3 autres macro-catégories : « ressources personnelles », « ressources émotionnelles » et « autres ».

- Dans la macro-catégorie **ressources personnelles**, nous avons regroupé les ressources liées à la personnalité ou à la vie privée des individus comme par exemple le soutien de la famille, ou la personnalité proactive.
- Dans la macro-catégorie **ressources émotionnelles**, nous avons regroupé toutes les ressources liées aux sentiments des individus : espoir, optimisme, stabilité émotionnelle etc.
- Enfin, dans la macro-catégorie « **autres** », nous avons regroupé toutes les ressources trouvées dans la littérature et qu'on ne pouvait pas assigner dans les catégories précédentes, mais qui sont trop spécifiques pour créer une catégorie séparée.

En regardant la fréquence de citation des ressources²⁷ par rapport au total des papiers analysés, nous retrouvons que la ressource la plus analysée (Tableau 8) en littérature est le « soutien social des supérieurs » avec 41%. Sont aussi fréquemment analysés « l'autonomie au travail » (36%), le « soutien des collègues » (34%), le « travail

²⁷ une ressource citée plusieurs fois dans un texte est comptabilisée une seule fois

stimulant » (25%), le « développement professionnel » (15%) et les « opportunités d'apprentissage » (14%). Grâce à cette classification, nous pourrions coder la présence de ressources dans les documents sociaux et dans les entretiens.

Ressources sociales	Ressources de travail	Ressources organisationnelles	Ressources de développement	Ressources personnelles	Ressources émotionnelles	Autres
Soutien social des supérieurs 41%	Autonomie 36%	Sécurité d'emploi 5%	Développement de carrière 15%	Auto-estime fondée sur l'organisation 2% Locus de contrôle interne 1% Satisfaction équilibre travail-vie personnelle 1% Auto-efficacité 1% Soutien familial 1% Tactiques proactives 1% Identification du rôle 1%	Optimisme 3% Jouissance 1% Espoir 1% Impact 1% Présence attentive 1% Stabilité émotionnelle 1% Contacts patients positifs 1% Capital psychologique 1% Religiosité 1% Forte identité personnelle 1% Intelligence émotionnelle 1%	Histoire du changement 1% Expérience précédente 1% Ressources affectives physiques et cognitives 1% Comportement compensateur 1% Déni 1% Innovativité 1% Épuisement des ressources préexistantes 1% Participation à un GP-post 1%
Soutien social des collègues 34%	Travail stimulant 25%	Communication 4%	Possibilités d'apprentissage 14%			
Climat social 8%	Clarté des tâches et objectifs 13%	Récompense et rémunération équitable 4%				
Feedback 6%	Niveau et utilisation des compétences 7%	Climat pour l'innovation 3%				
Appréciation 2%	Participation à la prise de décision 5%	Disponibilité d'outils 2%				
	Variété des tâches 5%	Alignement 2%				
	Adéquation personnelle au poste 5%	Confiance dans le leadership 2%				
	Influence au travail 2%	Résultats à long terme et immédiats 2%				
	Savoir-faire 2%	Exécution de contrat psychologique 1%				
	Ressources cognitives 1%	Qualité du leadership 1%				
	Télétravail 1%	Possibilités de récupération 1%				
	Satisfaction au travail 1%	Utilité sociale du service 1%				
	Qualité d'emploi 1%	Justice du superviseur 1%				
	Possibilité de déléguer 1%	Culture organisationnelle 1%				
	Rythme de travail 1%	Implication au travail 1%				
		Prévisibilité 1%				
		Justice organisationnelle 1%				
		Orientation client de la direction 1%				

Tableau 8. Ressources classifiées selon Schaufeli 2015 et d'après la littérature, avec les taux de citation sur la totalité des 160 papiers analysés

Conclusions Section 6

Nous avons effectué une revue systématique de la littérature afin d'identifier les ressources reconnues en littérature et de mettre en lumière l'importance accordée à certaines ressources. Nous avons donc construit une grille de codage qui classe toutes les ressources répertoriées en littérature. Cette grille pourra être utilisée pour analyser des travaux futurs.

Grace à la revue de la littérature sur les applications du modèle JD-R, nous avons constaté que certaines ressources sont plus citées que d'autres, mais qu'il n'existe pas de spécificité sectorielle connue. De plus, aucune étude ne s'est focalisée sur le secteur agro-alimentaire. Enfin, cette revue nous a permis de construire une grille de codage (Tableau 8), laquelle nous aidera à détecter les ressources dans les documents sociaux et dans les entretiens. Ces résultats seront présentés dans les sections qui suivent.

Enfin, cette revue systématique n'avait pas été réalisée auparavant puisque les études se focalisaient sur quelques ressources particulières. Cette analyse offre un cadre pour les ressources prises dans leur globalité.

Section 7 : L'analyse documentaire: les ressources sur lesquelles l'entreprise communique

7.1 Introduction à la section 7

Dans la section précédente, nous avons construit une grille de codage, grâce à la revue systématique préalable sur les applications empiriques du modèle JD-R. Dans cette section nous allons présenter les résultats concernant l'analyse des documents sociaux, afin de tester notre proposition de recherche P1 (Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles qui sont perçues comme prégnantes par les salarié(es)).

7.2 Pratiques de GRH et ressources selon les documents sociaux

L'analyse des documents sociaux (5.2.2) du groupe V. montre l'intérêt de la direction pour l'amélioration des conditions de travail. Les indicateurs d'absentéisme

sont suivis mensuellement et présentés aux différents comités d'entreprise (13 jours d'absentéisme en moyenne par salarié/e et par an, contre une moyenne de 16,6 jours en France, tous secteurs confondus).

Les managers réalisent des investissements (aménagement de salles de pause, de salles pour les repas, modernisation des vestiaires, modernisation du parc machines), tandis qu'une collaboratrice²⁸ a été nommée « animatrice de la prévention et sécurité au travail ».

Les salarié/es disposent d'Equipements Individuels de Sécurité (protections auditives spécifiques, gants, chaussures de sécurité, ...) dans les chais et les ateliers d'embouteillage.

Le CHSCT est actif, animé, et travaille sur des pistes de progrès initiées par le personnel : amélioration des postes de travail, ergonomie.

Des formations (consignes incendie, utilisation des extincteurs, gestes et postures, utilisation des produits de nettoyage, fonctionnement du CHSCT...) sont périodiquement organisées.

Le groupe déclare sa volonté de fidéliser ses collaborateurs, de dynamiser les embauches et de pérenniser l'emploi. Concrètement, le groupe favorise la conclusion de Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Les seniors sont aussi une préoccupation, ainsi que le développement des compétences, l'évolution des carrières, l'aménagement de fin de carrière et la transmission des connaissances via la mise en place d'un tutorat. Les salarié/es sont informés par une lettre interne appelée SCOOP. Le Tableau 9 récapitule les pratiques de GRH mobilisées par le groupe V. d'après l'analyse des documents sociaux.

Pratiques de GRH liées au travail	Pratiques GRH organisationnelles	Pratiques de GRH liées au développement
Disponibilité d'outils	Communication	Développement de carrière
Confort au travail		Possibilités d'apprentissage
Récompense et rémunération équitable		Aménagement de fin de carrière
Sécurité d'emploi		Transmission des

²⁸ Nous avons visité le site U.. avec cette collaboratrice

	connaissances
	Politiques pour les seniors

Tableau 9. Ressources identifiées dans les documents sociaux du groupe V.

Or, parmi ces pratiques de GRH, seulement une partie d'entre elles sont susceptibles de créer des ressources telles que préconisées par le modèle JD-R. La question posée est de savoir si les ressources sur lesquelles l'entreprise communique sont aussi celles que les salariés considèrent comme prégnantes pour compenser des conditions de travail contraignantes. Enfin, il sera intéressant de savoir si les ressources sur lesquelles l'entreprise communique correspondent à celles auxquelles les salariés aspirent (ressources souhaitées).

Dans la discussion, nous rapprocherons ces résultats (Tableau 9) de l'analyse issue des entretiens avec les salarié/es.

7.3 Conclusion Section 7

Les ressources dont Vinadeis fait la publicité sont plutôt des ressources liées à ce que nous appelons « confort au travail » (aménagement de salle de repos et de repas, etc.) ou au recrutement de CDI.

La question qui se pose est de savoir si les ressources sur lesquelles l'entreprise communique sont aussi celles que les salariés considèrent comme prégnantes pour compenser des conditions de travail contraignantes, et si les salariés aspirent ou non à disposer de ces ressources.

Nous analyserons les différences avec la littérature et les résultats des verbatim, dans une discussion ultérieure.

Section 8 : Les ressources prégnantes

8.1 Introduction à la section 8

Comme nous l'avons précisé auparavant, l'objet de notre recherche n'est pas accessible par des données secondaires. Il faut recueillir directement les représentations personnelles des acteurs. Pour cette raison, nous avons mené des entretiens, de type semi-directif. Le paragraphe suivant rapporte les résultats de l'analyse des entretiens quant aux ressources prégnantes et aux différences en la matière entre poste, site, genre, âge et contrat de travail. Nous rappelons que nous désignons comme des « ressources

prégnantes » les ressources qui sont citées spontanément par au moins un/e salarié/es sur deux comme compensant les situations de travail contraignantes, sans faire de distinction entre les cas où ces ressources sont souhaitées par les salariés, et les cas où elles sont considérées comme déjà acquises par les salariées. Respectivement, les sections §9 et § 10 prendront en compte ces détails.

8.2 Ressources citées spontanément

Nous avons posé l'hypothèse que les ressources qui ont un potentiel majeur de compensation dans les représentations des salarié/es, sont les plus citées spontanément dans la totalité des entretiens, quand les salarié/es expliquent comment elles sont ou seraient mobilisées pour faire face à des situations de travail contraignantes. Nous avons décidé de retenir le seuil des « ressources citées au moins par un/e salarié/e sur deux ». Nous avons construit deux graphiques (Figure 10 et Figure 11) pour mettre en évidence i) dans la 10 : le nombre de discours citant spontanément telle ressource (chaque ressource est comptée une seule fois par discours, donc le maximum est 25)

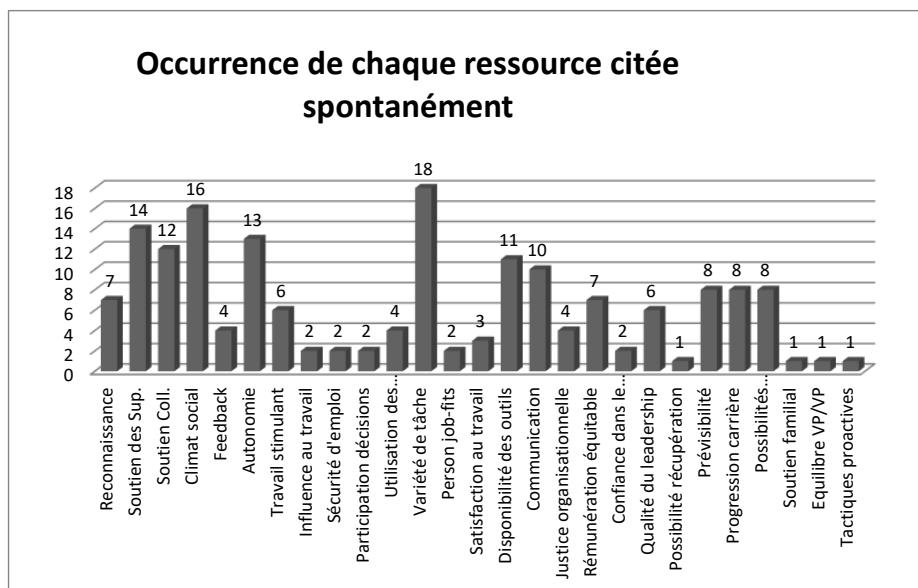


Figure 10. Nombre de discours citant spontanément telle ressource (maximum 25).

ii) dans la Figure 11: le nombre de citation de chaque ressource, dans tous les discours pris dans leur ensemble (un discours peut citer plusieurs fois la même ressource).

D'après la figure 10, les 4 premières ressources les plus citées, donc les ressources que nous appelons prégnantes, sont citées dans 13 à 18 entretiens, soit au minimum par une personne sur deux. Il s'agit de la « variété des tâches » (18), un bon « climat social » (16), le « soutien des supérieurs » (14), et l' « autonomie » (13).

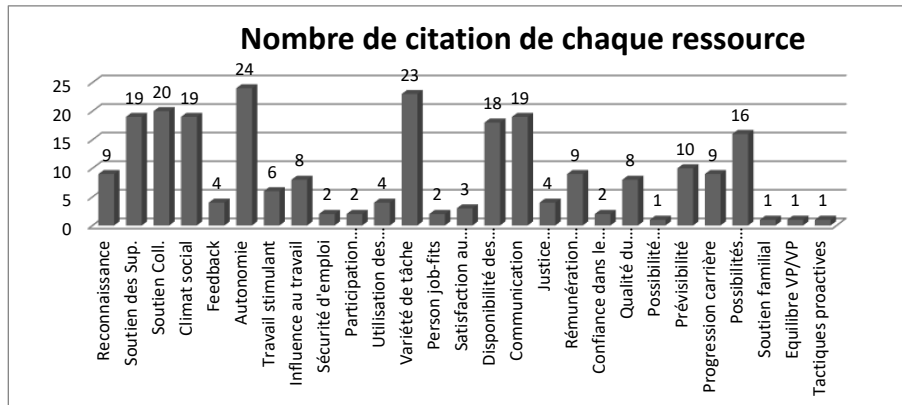


Figure 11. Nombre de citations de chaque ressource, dans tous les entretiens pris dans leur ensemble.

Le Tableau 10 compare les 7 premières ressources classées suivant la Figure 10 et suivant la Figure 11.

	Figure 10: Nombre d'entretiens citant la ressource		Figure 11: Nombre de citations total (plusieurs possibles dans un même entretien)	
Rang	Nom de la ressource	Nombre d'entretiens qui la citent	Nom de la ressource	Nombre de citations totales
1	Variété des tâches	18	Autonomie au travail	24
2	Un bon climat social	16	Variété des tâches	23
3	Soutien des supérieurs	14	Soutien des collègues	20
4	Autonomie au travail	13	Bon climat social	19
5	Soutien des collègues	12	Soutien des supérieurs	19
6	Disponibilité des outils	11	Communication	19
7	Communication	10	Disponibilité des outils	18

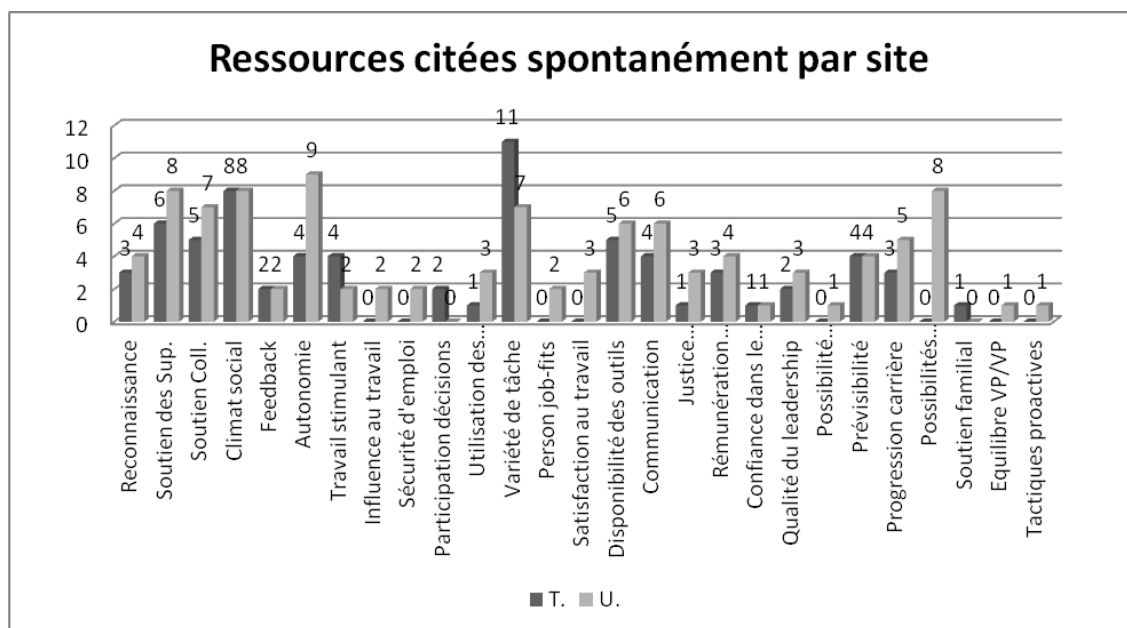
Tableau 10. Comparaison du nombre d'entretien les citant, et du nombre total de citations, pour les 7 premières ressources citées spontanément

Les 4 mêmes ressources qui sont citées par au minimum la moitié des salarié/es, sont également fréquemment citées quand on regroupe l'ensemble des entretiens. Ceci signifie qu'il existe une assez grande homogénéité des représentations entre les salariés interrogés. En effet, si un petit nombre de salariés citait très fréquemment d'autres ressources, elles apparaîtraient dans la Figure 11 et dans le Tableau 10. Selon nos hypothèses, ces 4 ressources sont les ressources prégnantes car les salarié/es se les représentent comme importantes pour compenser des conditions de travail contraignantes.

8.3 Différences entre les sites

Les ressources les plus évoquées spontanément par les salarié/es diffèrent peu selon le site (Figure 12), en dépit d'opinions divergentes quant aux conséquences de la fusion sur les conditions de travail. Les salarié/es du site T. se plaignent d'une détérioration des conditions de travail après la fusion : « L'ancienne direction était plus attentive » ; « avant c'était aussi plus familial. L'ancien directeur connaissait tous les employés. *Il y a 6 ou 7 ans on est passé à une autre ère : maintenant c'est plus industriel* ». Au contraire, les salarié/es du site U. diagnostiquent une amélioration des conditions de

Figure 12. Occurrence de chaque ressource selon le site (12 maximum pour le site de T. et 13



maximum pour le site de U.).

travail. Ils disent que « la fusion a permis de sauver les emplois et d'améliorer la communication dans le site ». De plus, « l'entreprise est plus organisée depuis la

fusion, car avant c'était un peu le Bazard. On a l'impression que la structure est plus solide et mieux organisée. Ça va dans le bon sens, avant on allait dans le mur ».

Si l'on regarde le Tableau 11, il apparaît que la moitié au moins des salarié/es du site T. et la moitié au moins des salarié/es du site U. mentionnent spontanément : « variété des tâches », bon « climat social », « soutien des supérieurs » qui sont parmi les 4 ressources prégnantes. La 4^{ème} ressource « autonomie au travail » (9) est mentionnée par 9 salariés sur 13 du site U., et par 4 sur 12 du site T. Comme les réponses sont très comparables d'un site à l'autre, alors que les salarié/es des deux sites ont des opinions divergentes vis-à-vis de la fusion, nous interprétons ces résultats comme indiquant que les 4 ressources prégnantes pour les salariés sont les mêmes, quel que soit le site, dans le cas du groupe V. Cependant, les salarié/es du site T. demandent qu'on mette à leur disposition ces ressources. Au contraire, les salarié/es du site U. considèrent ces ressources comme acquises.

Enfin, au moins la moitié des salarié/es du site U., mentionnent de plus spontanément : « possibilités d'apprentissage » (9), et « soutien des collègues » (7).

Ressource sur site T. (mécontents de la fusion)	Citée dans X entretiens (max 12)	Ressources sur site U. (contents de la fusion)	Citée dans X entretiens (max 13)
Variété des tâches	11	Autonomie	9
Climat social	8	Possibilités d'apprentissage	9
Soutien des Sup.	6	Soutien des Sup	8
Disponibilité des outils	5	Climat social	8
Soutien Coll.	5	Variété des tâches	7
Autonomie	4	Soutien Coll.	7
		Disponibilité des outils	6

Tableau 11. Ressources citées par au moins un/e salarié/es sur deux selon le site

8.4 Différences entre postes

Les ressources évoquées par les salarié/es diffèrent peu selon le poste occupé. Plus de 8 salariés sur 16 en atelier citent (Figure 13 et Tableau 12) les 4 ressources que nous avons distinguées comme prégnantes. La moitié des 9 salarié/es des bureaux cite 3 des 4

ressources prégnantes « soutien des supérieurs » (6), « climat social » (6), et « variété des tâches » (5). L'autre ressource prégnante « autonomie au travail » n'est citée que dans 3 entretiens sur 9. Cependant, comme toutes les ressources définies comme prégnantes sont citées, nous pouvons affirmer qu'il y a peu de différences quant aux ressources prégnantes selon le poste occupé.

D'autre part, 5 salarié/es des bureaux sur 9 mentionnent aussi spontanément la « reconnaissance » et le « soutien des collègues » comme ressources souhaitées. Ceci nous amène à penser qu'il existe des revendications spécifiques de la part du personnel des bureaux par rapport aux salarié/es des ateliers.

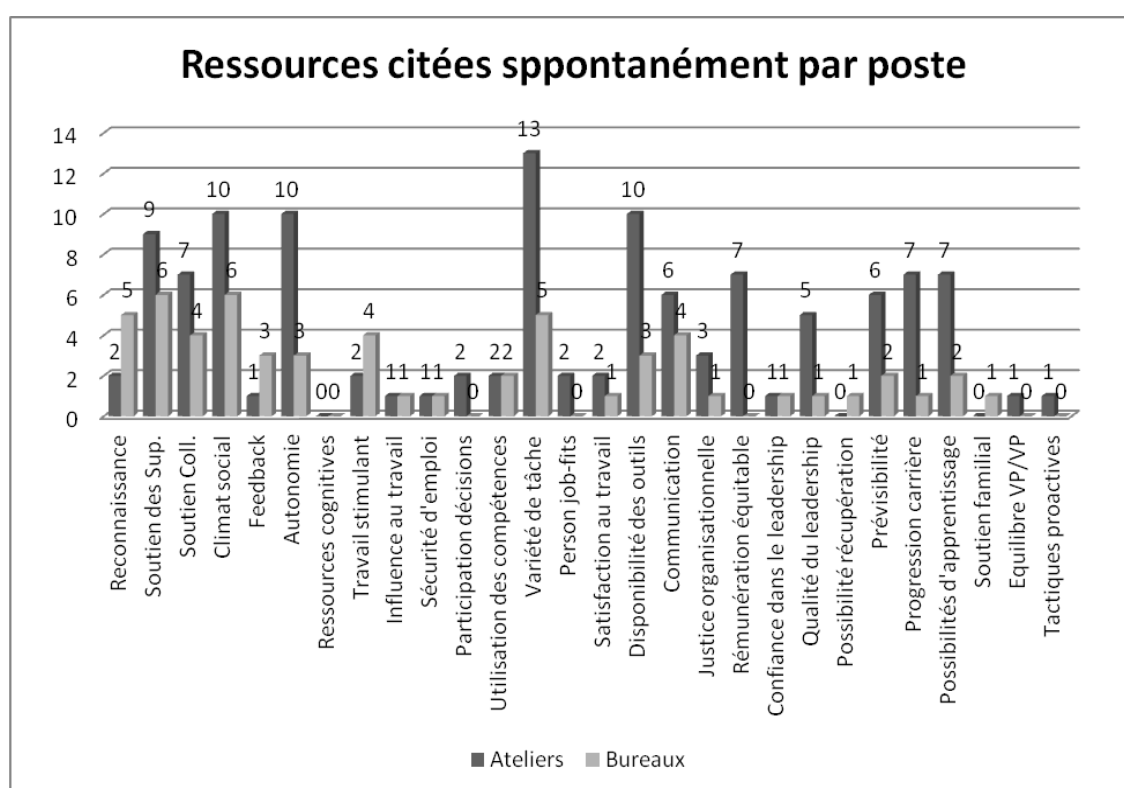


Figure 13. Occurrence de chaque ressource citée spontanément selon le poste (9 maximum pour les bureaux et 16 maximum pour les ateliers)

Ressource	Entretiens avec salariés Ateliers (max 16)	Ressource	Entretiens avec salariés Bureaux (max 9)
Variété des tâches	13	Soutien des Sup.	6

Climat social	10	Climat social	6
Autonomie	10	Reconnaissance	5
Disponibilité des outils	10	Variété des tâches	5
Soutien des Sup.	9	Soutien Coll., Communication, Travail Stimulant	4
		Autonomie, Feedback, Disponibilité des outils	3

Tableau 12. Les 5 ressources les plus citées par nombre d'entretien pour les salarié/es des bureaux et des ateliers.

Signalons enfin que parmi les interviewés figuraient cinq cadres (trois en atelier, deux dans les bureaux). Les entretiens avec les cadres comportent les 4 ressources jugées prégnantes (Tableau 13), mais il n'y a que deux cadres qui citent la « variété des tâches » et le « climat social ». Il est remarquable que les cadres citent également en bonne place toujours les 4 mêmes ressources prégnantes. Mais, notons aussi que la ressource la plus citée par les cadres est « la disponibilité des outils ».

Ressources	Nombre de cadres citant la ressource
Disponibilité des outils	4
Soutien des Sup.	3
Autonomie	3
Reconnaissance	2
Soutien Coll.	2
Climat social	2
Travail stimulant	2
Variété des tâches	2
Prévisibilité	2
Progression carrière	2
Possibilités d'apprentissage	2
Influence au travail	1

Utilisation des compétences	1
Satisfaction au travail	1
Communication	1
Qualité du leadership	1
Possibilité récupération	1

Tableau 13. Nombre d'entretiens (maximum 5) des cadres citant telle ressource spontanément

8.5 Différences liées au genre, à l'âge et au contrat de travail

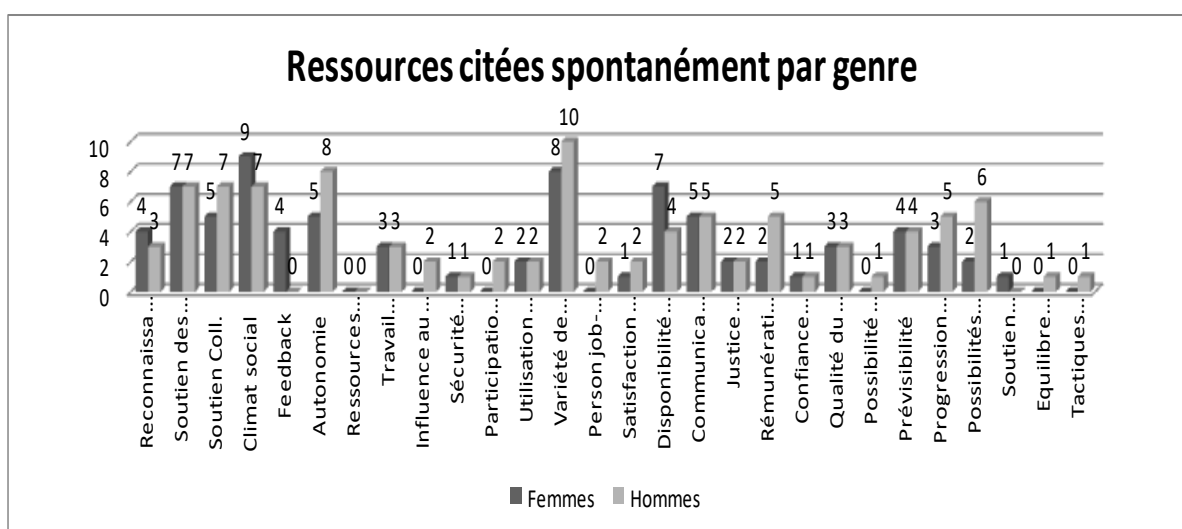


Figure 14. Occurrence de chaque ressource citée spontanément selon le genre par entretien (maximum 12 pour les femmes et 13 pour les hommes).

Nous constatons un phénomène particulier lié au genre (Figure 14). Pour ce qui concerne les 4 ressources prégnantes, le Tableau 14 met en lumière une différence.

Ressource	Hommes (max 13)	Ressource	Femmes (max 12)
Variété des tâches	10	Climat social	9
Autonomie	8	Variété des tâches	8
Soutien des Sup.	7	Soutien des Sup.	7
Soutien Coll.	7	Disponibilité des	6

		outils	
Climat social	7	Autonomie	5

Tableau 14. Les 5 ressources les plus citées par genre, par entretien.

Les femmes citent en priorité 3 des 4 ressources prégnantes. L'« autonomie » est citée par 5 salariées sur 12. Un homme sur deux cite toutes les 4 ressources prégnantes. Même si le « soutien des collègues » (7) joue une plus grande place chez les hommes que chez les femmes, nous pouvons considérer que les ressources prégnantes ne dépendent pas du genre.

Pour ce qui concerne l'âge, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer son influence sur la représentation des ressources, parce que l'échantillon n'est pas suffisamment diversifié par rapport aux classes d'âge. L'âge des interviewés va en effet de 24 ans (1 personne) à 56 ans (1 personne). Tous les autres ont entre 36 et 53 ans.

C'est le même problème pour le type de contrat de travail. La plupart des interviewés (sauf les cadres) ont été vacataires dans le groupe, puis certains en contrat à durée déterminée, avant d'obtenir un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Ce parcours leur semble normal, et ne semble pas poser de problème. Il n'est pas apparu de différences en fonction de l'historique du type de contrat vécu dans le groupe V. Comme tous les interviewés sont actuellement en CDI, nous ne pouvons pas tester l'influence du type de contrat de travail sur leurs représentations des ressources.

8.6 Conclusions Section 8

Sur notre terrain, les ressources plébiscitées sont les mêmes quel que soit le poste, le genre et le site productif, malgré des cultures d'entreprise différentes et des appréciations opposées des effets de la fusion. Les ressources prégnantes sont l'« autonomie au travail », la « variété des tâches » le « soutien des supérieurs » et le « bon climat social ». Les représentations des ressources ne semblent donc imputables ni à la culture de l'entreprise ni à des événements particuliers (tels que la fusion). Autrement dit, il s'agit de ressources importantes à mobiliser de la part de la GRH.

Section 9 : Les ressources souhaitées

9.1 Introduction à la section 9

Dans les sections précédentes nous avons mis en lumière les ressources mises en valeur par la communication de V. et les ressources prégnantes pour compenser les conditions de travail contraignantes, selon les salarié/es.

Dans cette section, nous voulons aller un peu plus loin. Comme nous l'avons précisé, notamment dans la partie méthodologique, c'était la DRH qui a demandé cette étude au sein du groupe. Pour cette raison, nous pensons qu'il est nécessaire de mettre en évidence quelles sont les ressources que les salarié/es ne considèrent pas comme acquises mais dont ils voudraient disposer, pour compenser des conditions de travail contraignantes. C'est précisément l'objet de cette section.

9.2 Les ressources auxquelles aspirent les salariés

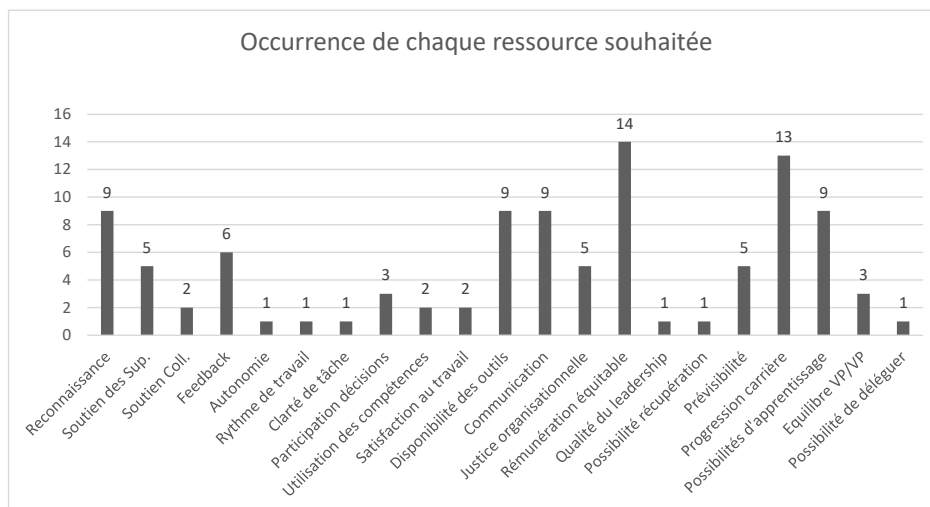


Figure 15. Nombre d'entretiens citant chaque ressource souhaitée, soit spontanément soit sur suggestion de l'auteur (maximum 25).

Afin de compléter notre étude sur les ressources, nous avons analysé aussi les ressources auxquelles les salariées aspirent pour compenser des conditions de travail contraignantes. Nous les présentons soit par nombre d'entretiens les citant (Figure 15), soit par nombre de citations (Figure 16). Nous avons pris en considération les

ressources auxquelles les salarié/es aspirent, et donc souhaitées, citées spontanément et sur suggestion de l'auteur. D'après notre analyse, nous mettons en évidence la « rémunération équitable » (14), et la « progression de carrière » (13) parmi les ressources citées par au moins un/e salarié/e sur deux. Fréquemment citées sont aussi la « reconnaissance » (9), la « disponibilité des outils » (9), la « communication » (9), et les « possibilités d'apprentissage » (9).

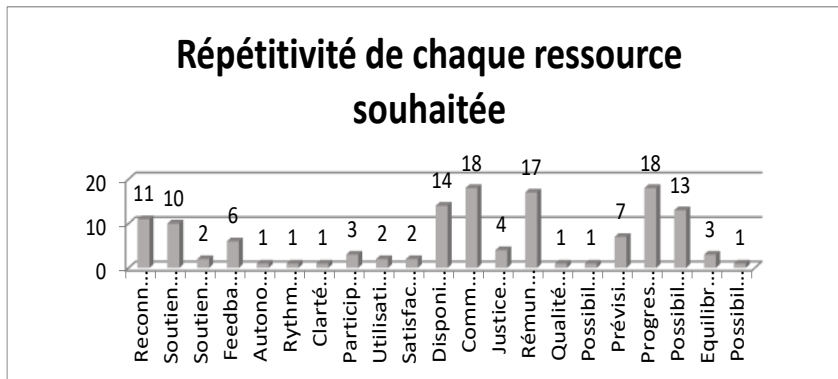


Figure 16. Nombre de citations de chaque ressource souhaitée, dans tous les entretiens pris ensemble

Le Tableau 15 compare le nombre d'entretiens et le nombre total de citations pour les six premières ressources.

Figure 15: Nombre d'entretien citant chaque ressource		Figure 16: Nombre de citation pour chaque ressource, dans tous les entretiens pris ensemble (plusieurs possibles dans un même entretien)		
Rang	Nom de la ressource	Nombre d'entretiens qui la citent	Nom de la ressource	Nombre de citations total
1	Rémunération équitable	14	Communication	18
2	Progression carrière	13	Progression carrière	18

3	Reconnaissance	9	Rémunération équitable	17
4	Disponibilité des outils	9	Disponibilité des outils	14
5	Communication	9	Possibilité d'apprentissage	13
6	Possibilité d'apprentissage	9	Reconnaissance	11

Tableau 15. Comparaison du nombre d'entretien et de citation pour les 6 premières ressources auxquelles les salarié/es aspirent.

Nous notons que les ressources souhaitées qui sont citées par au moins la moitié des salarié/es, sont aussi fréquemment citées quand on regroupe l'ensemble des entretiens. Notons ainsi que la « communication », n'est citée que par 9 entretiens sur 25, alors qu'elle est mentionnée 18 fois par ces 9 personnes.

De plus, la différence avec les ressources considérées par les salariés comme prégnantes dans l'organisation est remarquable. Nous voyons que -pour compenser les conditions de travail contraignantes- les ressources prégnantes sont différentes de celles auxquelles les salariés aspirent.

9.3 Conclusions Section 9

Dans cette section, nous avons mis en évidence quelles sont les ressources souhaitées par les salarié/es de V. pour compenser des conditions de travail contraignantes. D'après nos analyses, les ressources souhaitées les plus citées sont la « rémunération équitable » et la « progression de carrière ». Or, ces ressources ne sont pas parmi les ressources prégnantes, selon nos analyses menées dans la Section 8. Est-ce à dire que les salariés disposent déjà des ressources prégnantes ? Que ce sont pour eux des ressources acquises ?

Dans la section suivante, nous analyserons les représentations des salarié/es par rapport aux ressources acquises.

Section 10 : Les ressources acquises

10.1 Les ressources considérées comme acquises dans les représentations des salariés

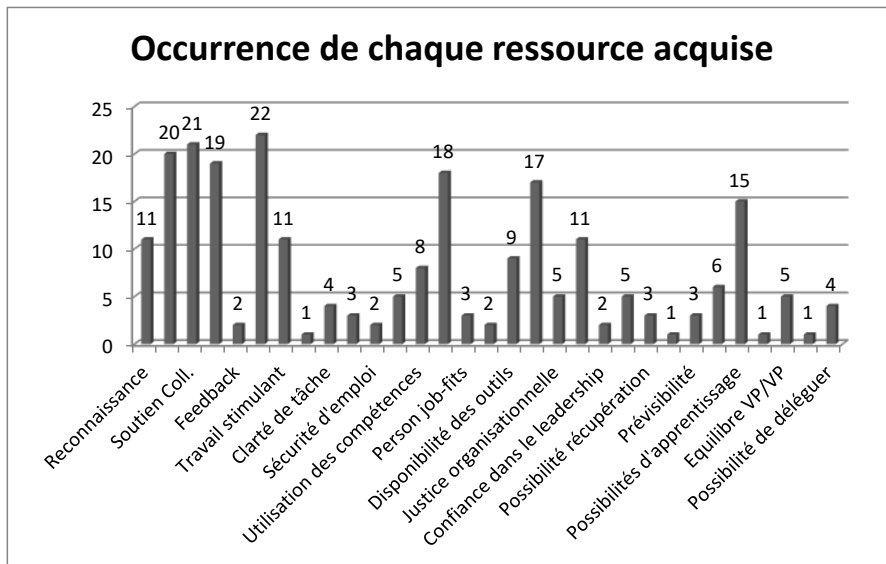


Figure 17. Nombre d'entretiens citant telle ressource comme acquise (spontanément ou sur suggestion) (maximum 25)

La Figure 17 montre les ressources citées comme acquises par les salarié/es. Elle met en évidence le nombre d'entretiens (maximum 25) qui citent au moins une fois telle ressource comme acquise. Cette figure dévoile que l' « autonomie » est la ressource la plus souvent citée (22 salarié/es sur 25). Suivent le « soutien des collègues » (21), le « soutien des supérieurs » (20), un « bon climat social » (19), la « variété des tâches » (18), la « communication » (17), les « possibilités d'apprentissage » (15). Les autres ressources sont citées par moins de la moitié des salarié/es.

Pour ce qui concerne le nombre de citation d'une ressource dans l'ensemble des discours, la Figure 18 montre que la ressource la plus citée est le « soutien des collègues » (36). Suivent « l'autonomie » (35), le « soutien des supérieurs » (29), un « bon climat social » (24), la « variété des tâches » (23) et la « communication » (22).

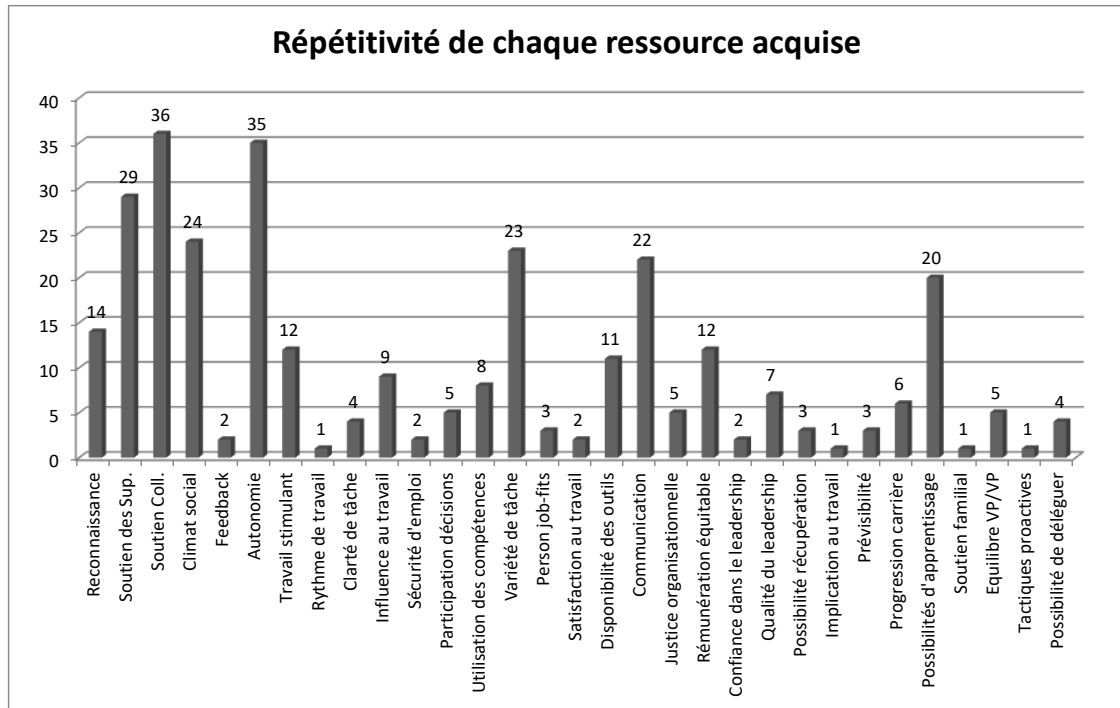


Figure 18. Nombre de citation de chaque ressource acquise, dans tous les discours pris dans leur ensemble.

Le Tableau 16 compare le nombre d'entretiens et le nombre de citations des 7 premières ressources mentionnées comme acquises.

	Figure 17: Nombre d'entretien citant chaque ressource		Figure 18: Nombre de citation de chaque ressource, dans tous les discours pris dans leur ensemble (plusieurs possibles dans un même entretien)	
	Nom de la ressource	Nombre d'entretiens qui la citent	Nom de la ressource	Nombre de citations total
1	Autonomie au travail	22	Soutien des Coll.	36
2	Soutien Coll.	21	Autonomie au travail	35
3	Soutien des supérieurs	20	Soutien des supérieurs	29
4	Bon climat social	19	Bon climat social	24
5	Variété des tâches	18	Variété des tâches	23
6	Communication	17	Communication	22

7	Possibilités d'apprentissage	15	Disponibilité des outils	20
---	---------------------------------	----	--------------------------	----

Tableau 16. Comparaison du nombre d'entretien et du nombre de citation pour les 7 premières ressources acquises

Notons que les 7 ressources qui sont citées par au minimum la moitié des salarié/es comme acquises, sont également fréquemment citées quand on regroupe l'ensemble des entretiens.

10.2 Ressources acquises et ressources prégnantes

Si on fait référence à la section (§ Section 8) qui analysait les ressources prégnantes, nous pouvons tirer des conclusions intéressantes pour nos travaux. Le Tableau 17 compare les ressources acquises les plus citées aux ressources prégnantes. Il met en évidence que les ressources jugées les plus efficaces par les salariés pour compenser les conditions de travail contraignantes, sont aussi parmi les ressources acquises citées au moins par la moitié des salarié/es. Cependant, d'autres ressources acquises sont citées par au moins la moitié des salarié/es comme : « Soutien des collègues », « Communication » et « Possibilités d'apprentissage ».

Rang	Ressources acquises les plus citées	Ressources les plus citées
1	Autonomie au travail	Variété des tâches
2	Soutien Coll.	Un bon climat social
3	Soutien des supérieurs	Soutien des supérieurs
4	Bon climat social	Autonomie au travail
5	Variété des tâches	Soutien des collègues
6	Communication	Disponibilité des outils
7	Possibilités d'apprentissage	Communication

Tableau 17. Ressources acquises et ressources les plus citées, en comparaison

Cela signifie que les 4 ressources jugées prégnantes pour faire face aux situations de travail contraignantes, sont considérées comme acquises par les salariés.

Conclusion section 10

Les ressources acquises citées par au moins la moitié des salarié/es sont : « Autonomie au travail », « Soutien des collègues », « Soutien des supérieurs ». « Bon climat social », « Variété des tâches », « Communication », « Possibilités d'apprentissage ».

Nous retrouvons là les 4 ressources prégnantes dans la représentation des salariés pour compenser les conditions de travail contraignantes (§Section 8).

Section 11 : Ressources et intention de rester

11.1 Introduction à la Section 11

Dans cette section, nous nous focaliserons sur l'intention des salarié/es de rester ou non dans l'entreprise, et sur les représentations de la pérennité/performance de l'entreprise chez les salarié/es.

Nous testons les propositions de recherche P3, P3b et P4

- **P3.** « Dans une entreprise donnée, les salarié/es expliquent leur intention de rester dans l'entreprise par la disponibilité pour eux de certaines ressources. »
- **P3b** « Dans une entreprise donnée, les ressources que les salariés relient à leur intention de rester dans l'entreprise sont les ressources prégnantes pour faire face à des conditions de travail contraignantes ».
- **P4.** « Dans une entreprise donnée, les salarié/es se représentent spontanément une relation de cause à effet entre les ressources acquises et la performance/pérennité de l'entreprise ».

11.2 L'intention de rester et les ressources associées

L'intention de rester dans l'entreprise a été analysée afin de tester les propositions P3 et P3b. Sur 25 entretiens analysés, 72 % des salarié/es envisagent de rester dans l'entreprise sans aucun doute. Le Tableau 18 reproduit le verbatim concernant l'intention de rester dans l'entreprise de chaque salarié.

Certain/es salarié/es ont été sollicité/es par d'autres entreprises plusieurs fois, et ont décidé de rester dans le groupe V. « *Si je suis ici après 24 ans, ça veut dire que ça me plaît malgré tout* ». C'est un témoignage d'attachement à l'entreprise.

Intention de rester dans l'entreprise

E1

J'aimerais finir ici. Avec 10 ou 15 ans de moins, j'aurais cherché ailleurs

E2

Je ne recherche pas ailleurs

E3

*Situation de grande satisfaction, en fin de journée, j'essaye d'être toujours satisfait.
Je ne cherche pas à l'extérieur*

E4

Quand le travail est bien fait, je suis content, je suis fier

J'ai eu 2 sollicitations ailleurs mais non, je ne partirai pas

E5

Je resterai dans l'entreprise

E6

Il y a des jours, ça je ne cache pas, où j'aimerais bien faire autre chose que ça.

Mais sauf que j'ai fait que ça, ce n'est pas évident d'imaginer un autre poste

Rester dans le groupe V.

Si je suis ici après 24 ans, ça veut dire que

Ça me plaît malgré tout

Je pense que les conditions de travail que j'ai font partie du fait que j'aime bien mon travail.

C'est vrai que je ne supporterais pas de travailler avec des gens [avec lesquels] que je m'entends pas

E7

Pour l'instant oui, après ça dépendra de plusieurs choses. A plus long terme c'est difficile à imaginer.

E8

Pour le moment je ne cherche pas ailleurs, mon projet c'est plutôt de rester

Si je ne cherche pas ailleurs c'est parce que les conditions de travail pour moi sont plutôt satisfaisantes, sinon effectivement, je ferais la démarche d'essayer de trouver autre chose

Les conditions de travail sont aussi sources de la longévité de l'entreprise, certainement. Je pense que dans l'entreprise il y a énormément de gens qui sont dans l'entreprises depuis longtemps et qu'en principe quand les salariés restent dans l'entreprise, même si on n'est pas à 100% satisfait des conditions de travail, c'est que globalement on est plutôt satisfait

Je suis déjà partie d'une entreprise parce que les conditions ne correspondaient pas forcément à ce que souhaitais à l'époque et notamment

en termes d'horaires et en plus j'avais le sentiment de ne pas apprendre beaucoup

*Il faut avoir envie de venir tous les jours à travailler...
pour moi ça passe comme ça depuis que je suis à T., c'est aussi la relation aux autres. Même si le travail est intéressant, si on s'entend pas avec les gens, ça ne peut pas fonctionner*

E9

Je resterai dans l'entreprise : aussi en conséquence des conditions de travail

E10

Je suis vraiment attaché à ce poste

Je suis bien, bien rattaché à l'entreprise

E11

J'espère bien envisager mon avenir ici et j'espère bien d'évoluer. Je suis assez curieuse de tout . Je reste assez ouverte.

E12

Si j'évolue je resterai dans l'entreprise, si je n'évolue pas, je ne resterai pas. C'est bien clair.

E13

Si on me le garantit l'emploi, à réfléchir, comme j'ai encore des enfants.

E14

Je ne cherche pas. J'ai confiance dans l'entreprise.

Puis réapprendre tout, non.

C'est beaucoup plus difficile. Je suis bien à faire ce que je fais.

E15

Ne cherche pas à en partir

E16

Demande d'anticiper pour orienter l'organisation vers plus de productivité plus de flux.

On est dans le sens de l'entreprise, on apporte notre petite touche. C'est une chance pour notre équipe de service cette entreprise-là.

C'est un travail qui m'apporte beaucoup de satisfaction quand on règle un problème.

E17

Je suis bien installé là. Pas trop envie de changer.

Seulement si je trouve un travail au poste de journée tout le temps, à qualité de travail égale.

E18

Je suis bien ici. J'ai poursuivi des études dans le commerce international. Il faudrait une [proposition de] super poste pour y répondre.

E19

Le travail me plaît beaucoup, à l'âge que j'ai...

E20

Il y a encore quelque chose qui m'intéresse, qui va me plaire, le travail est

	<i>stimulant.</i> <i>Si je suis toujours ici (c'était une solution de transition) c'est parce que ça continue.</i>
E21	<i>Aujourd'hui je suis bien, il y a une bonne ambiance.</i> <i>J'envisage mon avenir ici.</i>
E22	<i>Je ne sais pas comment j'ai fait pour résister.</i> <i>Le médecin du travail m'a dit "vous ne tiendrez pas".</i> <i>J'ai demandé de changer de service.</i>
E23	<i>Je suis bien, ça reste un bâtiment industriel, on est à coté depuis un an.</i>
E24	<i>Je ne cherche pas à l'extérieur</i>
E25	<i>Je ne cherche pas spécialement à l'extérieur</i>

Tableau 18. Verbatim concernant l'intention de rester pour chaque salarié/e

Parfois, la justification de la rétention dans l'entreprise est reliée à des facteurs spécifiques, que Peretti (2001) nomme « fidélité de façade » : « *J'aimerais finir ici, mais avec 10 ou 15 ans de moins, j'aurais cherché ailleurs* », « *il y a des jours, ça je ne cache pas, où j'aimerais bien faire autre chose que ça. Mais sauf que j'ai fait que ça, ce n'est pas évident d'imaginer un autre poste* », « *Pour l'instant oui, après ça dépendra des plusieurs choses. A plus long terme c'est difficile à imaginer* », « *Si j'évolue je resterais dans l'entreprise, si je n'évolue pas, je ne resterais pas. C'est bien clair* », « *si on me le garantit l'emploi, à réfléchir, comme j'ai encore des enfants* », « *Je suis bien installé là. Pas trop n'envie de changer. Seulement si je trouve un travail au poste de journée tout le temps [sans travail de nuit], à qualité de travail égale* ».

Enfin, il y a le cas unique d'une travailleuse qui était prête à partir (*Je ne sais pas comment j'ai fait pour résister. Le médecin du travail m'a dit "vous ne tiendrez pas"*), mais qui a finalement changé de service (*J'ai demandé de changer de service*) et qui se sent bien maintenant dans l'entreprise, au point qu'elle envisage son avenir dans le groupe.

En évaluant simplement l'intention de rester ou non dans l'entreprise, nous n'avons pas pu mettre en évidence systématiquement que cette intention est reliée à certaines conditions de travail, voire à des ressources. Cependant, certain/es salarié/s ont explicité

cette relation. Le Tableau 19 met en lumière les verbatim concernant cette relation, pour chaque salarié/e concerné/e.

Salarié/e	Ressources liées à l'intention de rester dans l'entreprise	Verbatim justifiant la relation entre ressources (conditions de travail) et intention de rester
E5	Climat social, soutien coll., Variété des tâches, Autonomie	
E6	Variété des tâches, Progression carrière, Soutien Coll., Disponibilité des outils, Qualité du leadership, Climat social, Autonomie, Soutien des Sup., Reconnaissance, Feedback, Travail stimulant, Possibilité de déléguer, Clarté de tâche, Influence au travail, Justice organisationnelle	Je pense que les conditions de travail que j'ai, font partie du fait que j'aime bien mon travail. C'est vrai que je ne supporterais pas de travailler avec des gens [avec lesquels] je ne m'entends pas ; Si je suis ici après 24 ans, ça veut dire que ça me plaît malgré tout.
E7	Variété des tâches, Soutien des Sup., Climat social, Autonomie, Soutien Coll., Communication, possibilité récupération, Travail stimulant, Possibilité de déléguer, Possibilités d'apprentissage, Communication, Rémunération équitable	C'est une bonne ambiance qu'on a sur le site, le salaire, les conditions de travail. J'ai aucune raison de quitter l'entreprise. Et je n'ai pas grand-chose à améliorer
E8	Variété des tâches, prévisibilité, Climat social, autonomie, Soutien des Sup., Soutien Coll, Reconnaissance, Travail stimulant, Participation décisions, Communication, Justice organisationnelle, Possibilité récupération, Possibilités d'apprentissage, Rémunération équitable,	Si je ne cherche pas ailleurs c'est parce que les conditions de travail pour moi sont plutôt satisfaisantes, sinon effectivement, je ferais la démarche d'essayer de trouver autres choses ; Je suis déjà partie d'une entreprise parce que les conditions de travail ne correspondaient pas forcément à ce que je souhaitais à l'époque et notamment en terme d'horaires. De plus, j'avais le sentiment de ne pas apprendre beaucoup ; Il faut avoir envie de venir toujours à travailler...pour moi ça passe comme ça depuis que je suis à T., c'est aussi la relation aux autres. Même si le travail est intéressant, si on ne s'entend pas avec les gens ça ne peut pas fonctionner ; [les conditions sont] satisfaisantes, sinon effectivement, je ferais la

	Utilisation des compétences	démarche d'essayer de trouver autre chose
E9	Variété des tâches, Soutien des Sup., Climat social, Autonomie, Soutien Coll., Communication, possibilité récupération, Travail stimulant, Possibilité de déléguer, Possibilités d'apprentissage, Communication, Rémunération équitable, disponibilité des outils, Prévisibilité, Qualité du leadership, Reconnaissance, Utilisation des compétences, Clarté de tâche	Je resterais dans l'entreprise aussi en conséquence des conditions de travail Je n'ai jamais réfléchi à des conditions de travail à améliorer
E10	Variété des tâches, Soutien des Sup., Climat social, Autonomie, Soutien Coll., Communication, confiance dans la leadership, Clarté de tâche, Participation décisions, Possibilité de déléguer, utilisation des compétences, Equilibre VP/VP	Ce qui est vraiment attachant ici, c'est vraiment l'esprit familial. T. c'est quand même resté T. et c'est quand même modernisé ; Ah oui, je resterais dans l'entreprise parce que j'adore ma boîte. J'adore mon entreprise. Je l'ai déjà dit et je le redis. Et j'aime les gens. Sinon je pense que je ne serais jamais revenue. Même avec la nouvelle direction. Entre temps la direction a changé et ça ne me pose aucun problème, au contraire. Je suis vraiment attachée ;
E11	Climat social, reconnaissance, soutien de supérieurs sont les ressources qui font que je reste dans l'entreprise.	J'espère bien envisager mon avenir ici et j'espère bien évoluer. Je suis assez curieuse de tout. Je reste assez ouverte ; Il y a un climat social spécial : on est content de venir le matin. Et pour moi ça c'est vraiment le point le plus important ; C'est une vraie passion : je suis vraiment investie, ce qui me plaît et à quoi j'attache beaucoup d'importance ; Cependant, c'est difficile à dire parce qu'en fait je sais qu'il y a d'autres salariés qui n'ont pas du tout la même vision que moi. C'est propre à chacun. On reste quand même des humains. Le rapport humain c'est quelque chose de complexe.
E12	Soutien des collègues, travail stimulant, culture organisationnelle	Ça reste assez familial malgré tout. Et ce qu'on voulait préserver, parce que ça n'existe qu'ici, sur ce site. Dès le départ, la direction a dit T. ça reste une entreprise familiale.

Tableau 19. Verbatim concernant les ressources qui favorisent l'intention de rester dans l'entreprise et les verbatim liés à ces affirmations

Comme le montre le Tableau 19, pour ces salarié/es, le fait d'avoir acquis certaines ressources constitue une incitation à rester dans le groupe. Certain/es salarié/e mettent en évidence les ressources qu'ils/elles considèrent comme des facteurs clés pour rester dans l'entreprise. C'est le cas des entretiens des salarié/es E5, E11 et E12.

Pour les autres, les conditions de travail acquises (sans faire de distinction), sont parmi les raisons qui les conduisent à ne pas quitter le groupe (« *Je resterais dans l'entreprise aussi en conséquence des conditions de travail ; Je n'ai jamais réfléchi à des conditions de travail à améliorer* »). Par conditions de travail acquises, nous entendons le bon équilibre entre ressources et exigences, qui constitue l'incitation à ne quitter pas l'entreprise. En conséquence, la proposition P3. « **Dans une entreprise donnée, les salarié/es expliquent leur intention de rester dans l'entreprise par la disponibilité pour eux de certaines ressources** » n'est pas réfutée.

Nous remarquons que deux salarié/es font explicitement référence à la culture familiale de l'entreprise T. (« *Dès le départ, la direction a dit : T. ça reste une entreprise familiale. Et ce qu'on voulait préserver, parce que ça n'existe qu'ici, sur ce site* »). Nous y reviendrons dans la discussion (§ 13.7).

Enfin, d'après l'analyse des représentations des ressources acquises (Figure 17) par les salarié/es, nous pouvons conclure que les ressources du modèle JD-R, en outre de compenser les effets néfastes des exigences, peuvent aussi influencer l'intention de rester des salarié/es. Dans notre étude de cas, les ressources prégnantes pour faire face à des conditions de travail contraignantes sont aussi les ressources qui favorisent l'intention de rester. En conséquence, la proposition P3b n'est pas réfutée. P3b « **Dans une entreprise donnée, les ressources que les salariés relient à leur intention de rester dans l'entreprise sont les ressources prégnantes pour faire face à des conditions de travail contraignantes.** »

11.3 Les représentations des salarié/es quant aux liens entre ressources et performance et pérennité

Pour tester la proposition **P4** (« **Dans une entreprise donnée, les salarié/es se représentent spontanément une relation de cause à effet entre les ressources acquises et la performance/pérennité de l'entreprise** »), nous avons analysé les discours des salarié/es. Nous avons observé que certain/es d'entre eux/elles, se représentaient spontanément un lien entre leur activité et la performance ou la pérennité de l'entreprise. Les verbatim suivants témoignent des représentations des salariés quant aux rapports entre leur propre activité et la performance ou la pérennité de l'entreprise.

ID	Performance/Pérennité
E1	Il y en a il faut le relancer. Si le comptable ne relance pas, l'argent ne rentrera pas. "On gagne 10 jours".
E3	Il y a des périodes plus chargées ; on ne le sait pas la veille ; mais quand c'est calme, on s'ennuit. [on s'adapte à la charge de travail]
E4	Quand le travail est bien fait, je suis content, je suis fier ;
E7	Les gens connaissent leur travail
E8	<u>Les conditions de travail sont aussi sources de la longévité de l'entreprise.</u>
E9	<u>C'est l'ambiance familiale qui est restée chez T. qui peut conduire à la pérennité</u>
E10	C'est savoir faire face au blocage ;
E12	<u>Ça reste assez familial malgré tout ; Dès le départ, la direction a dit : T. ça reste une entreprise familiale. Et qu'on voulait préserver, parce que ça n'existe qu'ici, sur ce site.</u>
E13	Les gens « je m'en foutistes », ça me gonfle, ça pénalise la sécurité ; On est des collaborateurs pas des ouvriers ;
E14	En novembre, décembre, début novembre, on a des périodes lourdes et vers le mi Mars-Avril beaucoup de rosés. Autrefois les gens endommageaient les machines car pas formés ; Je me suis toujours investi dans les boulots.
E16	

« Tout est important, en fait ! » « ça attend pas » « y a rien qui attend en fait ». « il y a trop de choses nouvelles qui arrivent. »

Demande d'anticiper pour orienter l'organisation vers plus de productivité plus de flux ;

On est dans le sens de l'entreprise, on apporte notre petite touche.

E17

Si on n'y arrive pas, on appelle des gens qui connaissent bien la machine, voire le constructeur. Sinon [il y a] 3 ou 4 personnes qui ne travaillent plus car immobilisées par la panne.

E19

Quand il y a des problèmes, on y arrive toujours

E23

Soit [je suis] mis au débouchage, soit j'ai le temps et je le refais, avec une bouteille à remettre dans le circuit. On vient d'arriver, on a des chauffages gaz, il ne sert à rien de le mettre à fond. Même pour les étiquettes, j'en édite. Quand je vois ce qu'on jette à la poubelle, ça m'énerve. C'est dans ma nature.

Tableau 20. Verbatim concernant les représentations des salarié/es sur le lien entre leur activité et la performance

D'après l'analyse des verbatim, nous avons bâti le Tableau 20. Il met en lumière que plusieurs salarié/es se représentent un lien, spontanément, entre leur travail et la performance (voire la pérennité) de l'entreprise. Cependant, les verbatim montrent que les salariés ne disent pas que ce lien est dû directement à l'acquisition de certaines ressources. Souvent, les salarié/es expliquent qu'ils/elles essayent d'éviter une perte pour l'entreprise quand des problèmes se présentent.

Par exemple, « *même pour les étiquettes, j'en édite. Quand je vois ce qu'on jette à la poubelle, ça m'énerve. C'est dans ma nature.* » ; « *Quand il y a des problèmes, on y arrive toujours* » ; « *Si on n'y arrive pas, on appelle des gens qui connaissent bien la machine voire le constructeur. Sinon [il y a] 3 ou 4 personnes qui ne travaillent plus, car immobilisées par la panne.* ».

D'après certains verbatim, l'engagement en faveur de la performance de l'entreprise est plutôt présenté comme un trait personnel (« *C'est un travail qui m'apporte beaucoup de satisfaction quand on règle un problème* »).

Pour ce qui concerne directement la pérennité, les entretiens E8, E9, E12 (*Les conditions de travail sont aussi sources de la longévité de l'entreprise, C'est l'ambiance familiale qui est restée chez T. qui peut conduire à la pérennité, ça reste assez familial malgré tout ; Dès le départ, la direction a dit : T. ça reste une entreprise familiale. Et qu'on voulait préserver*) laissent penser cependant que certains salarié/es croient que la

pérennité de l'entreprise dépend des conditions de travail générales (illustrées par le fait de **demeurer une entreprise familiale**).

En ce qui concerne la performance, les travailleurs évoquent leur engagement personnel. En ce qui concerne la pérennité, il semble que les salarié/es la relie directement aux conditions de travail mais aussi à certaines valeurs (générées par l'ambiance familiale). Il semble donc qu'ils sont conscients qu'il s'agit d'un niveau d'abstraction supérieur par rapport au niveau d'analyse des conditions de travail et de la performance.

Nous interprétons ces différents témoignages comme l'idée qu'un bon équilibre entre les ressources et les exigences de travail, facilite l'engagement des salarié/es. Ils/elles **sont conscient/es que cet engagement a un effet direct sur la performance** de l'entreprise. Mais d'autre part, quand il s'agit de **pérennité**, c'est un niveau beaucoup plus général que celui de l'engagement personnel qui est souligné. Il semble que l'on évoque un **ensemble de valeurs**.

11.4 Conclusions Section 11

Dans cette section nous avons mis en évidence les résultats concernant les liens entre les ressources, la fidélité des salarié/es et la performance ou la pérennité de l'entreprise.

Les salarié/es relient les ressources acquises à leur volonté de rester dans l'entreprise.

Il est clair que les salarié/es se représentent un lien spontané entre leur engagement et la performance de l'entreprise, mais aussi que les causes de la pérennité de l'entreprise (quand elles sont évoquées) sont d'après eux à chercher du côté des valeurs.

Les salarié/es se représentent donc les relations entre ressources, fidélité, performance et pérennité de la manière représentée par la Figure 19. Il existe pour eux une relation de cause à effet directe représenté par une flèche pleine i) entre le bon équilibre ressources/exigences (permis par la mise à disposition des ressources prégnantes) et leur fidélité ; ii) entre leur engagement et la performance de l'entreprise ; iii) entre certaines valeurs (climat familial) et la pérennité, via le bon équilibre ressources/exigences. Les flèches en pointillé attestent de relations connues dans la littérature : entre bon équilibre ressources/exigences et engagement au travail, entre valeurs et pérennité, entre fidélité et pérennité, et enfin entre performance et pérennité.

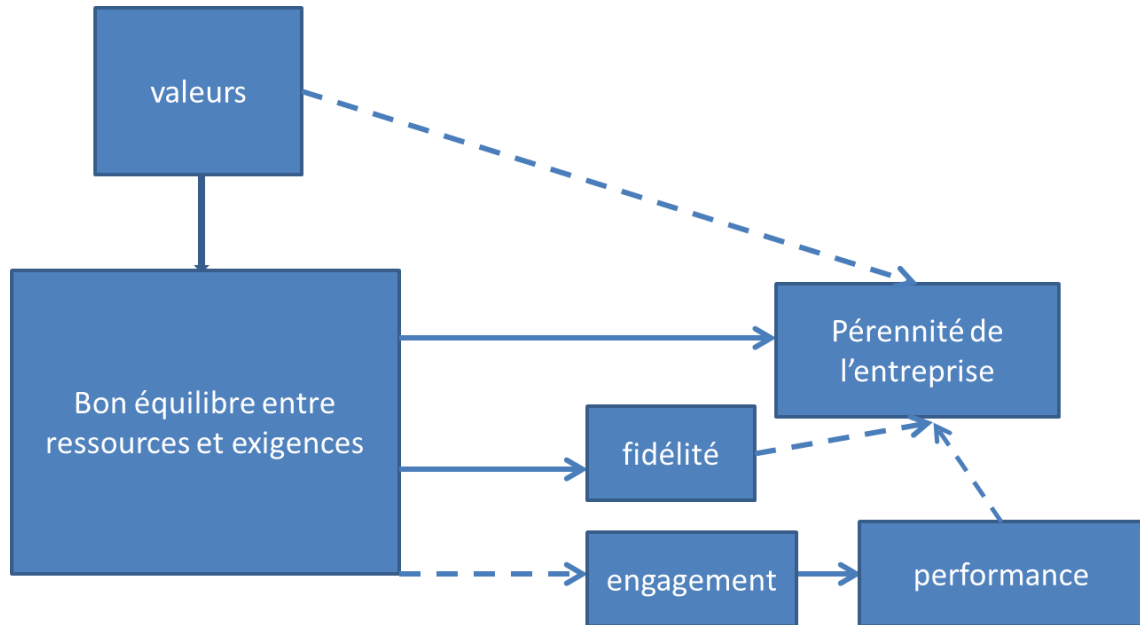


Figure 19. Schéma des représentations des salarié/es (flèches pleines) et des acquis de la littérature au sujet des relations entre fidélité, engagement, performance, pérennité.

Il apparaît donc que nous n'avons pas les éléments pour tester la relation **P4**. « **Dans une entreprise donnée, les salarié/es se représentent spontanément une relation de cause à effet entre les ressources acquises et la performance de l'entreprise** ». En effet, l'analyse des verbatim témoigne que les salarié/es voient une relation causale entre leur engagement et la performance. Mais nous ne savons pas s'il existe aussi dans leur esprit une relation causale entre le fait de disposer de ressources et la performance de l'entreprise. Si cette relation existe, elle passe probablement par leur engagement au travail, ainsi que le représente la figure 19.

Dans la prochaine section, nous comparerons les ressources prégénantes, acquises et souhaitées avec les ressources sur lesquelles le groupe V. fait de la communication.

Section 12: Comparaison entre les ressources prégnautes d'après les représentations des salarié/es et les ressources d'après la communication de V.

Introduction à la section 12

Dans cette section, nous allons comparer les résultats des analyses précédentes concernant les ressources prégnautes pour compenser des conditions de travail contraignantes (§ 12.1), les ressources auxquelles aspirent les salarié/es (§12.2) et les ressources acquises (§ 12.3) avec les ressources mises en évidence d'après la communication de V.

12.1 Ressources prégnautes et ressources mises en valeur par V.

Pour tester la proposition **P1** « **Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles qui sont perçues par les salarié/es comme prégnautes pour compenser les conditions de travail** », nous allons comparer les ressources prégnautes avec les ressources susceptibles d'être créées par les pratiques de GRH, d'après la communication de V.

Nous n'avons pas mis en évidence de pratique RH capable de créer directement les ressources : « Variété des tâches », « Soutien des supérieurs », « Bon climat social » et « Autonomie au travail ». Nous avons poursuivi notre analyse avec les autres ressources fréquemment citées spontanément par les salarié/es. Le Tableau 21 compare les 8 ressources les plus citées par les salarié/es (parmi lesquelles se trouvent les ressources prégnautes) avec les ressources sensées être mises à disposition des salarié/es d'après l'analyse des documents sociaux.

Ressources prégnautes d'après les salarié/es	Ressources sur lesquelles communique le groupe V.
Variété des tâches	/
Soutien des supérieurs	/
Un bon climat social	/
Autonomie au travail	/
Disponibilité des outils	Disponibilité des outils

Soutien des collègues	/
Possibilités d'apprentissage	Possibilités d'apprentissage
Communication	Communication

Tableau 21. Ressources prégantes et ressources sur lesquelles le groupe V. communique.

Nous constatons qu'elles ne sont pas identiques. La proposition P1 est donc réfutée. Nous analyserons plus en détail ces résultats dans la discussion (§ 13.8).

12.2 Ressources auxquelles aspirent les salariés et ressources mises en valeur par V.

Ressources auxquelles aspirent les salariés	Ressources sur lesquelles communique le groupe V.
Rémunération équitable	Récompense et rémunération équitable
Progression carrière	Développement de carrière
Reconnaissance	/
Disponibilité des outils	Disponibilité d'outils /
Communication	Communication
Possibilité d'apprentissage	Possibilités d'apprentissage

Tableau 22. Ressources souhaitées par les salarié/es et ressources sur lesquelles le groupe V. communique.

Le Tableau 22 compare les 6 ressources souhaitées les plus citées et les pratiques créant des ressources sur lesquelles V. communique. Ce parallèle montre que les ressources sur lesquelles V. fait de la communication sont très proches des ressources qui sont souhaitées par les salarié/es du groupe. Nous interprétons ces résultats de la manière suivante. L'intérêt de la DRH est de mieux valoriser les ressources humaines dans l'optique de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le cas de V., la GRH a effectivement mis en place des ressources qui sont souhaitées par les salariés, et souvent réclamées à travers les organes internes tels que les Comités d'entreprise par exemple. Toutefois, les actions mises en place par l'entreprise ne sont pas considérées comme abouties par les salarié/es du groupe, puisqu'ils continuent à souhaiter la mise à disposition de ces ressources.

Il est intéressant de noter que les ressources réclamées par les salariés ne font pas partie des ressources prégnantes.

Nous reprendrons ces observations dans la discussion, à propos de la proposition P1 (§ 13.8).

12.3 Ressources acquises dans les représentations des salariés de V. et ressources mises en valeur par V.

Ressources acquises d'après les salarié/es	Ressources sur lesquelles communique le groupe V.
Autonomie au travail	
Soutien Coll.	
Soutien des supérieurs	
Bon climat social	
Variété des tâches	
Communication	Communication

Tableau 23. Les six premières ressources acquises par les salarié/es et correspondance dans la communication du groupe V.

Enfin, pour terminer nos analyses, nous avons comparé les 6 ressources les plus citées comme acquises et les ressources sur lesquelles le groupe V. fait de la communication (Tableau 23). Parmi les ressources considérées comme acquises, seule la communication est concernée. Nous commenterons ces résultats dans la discussion. Notons que les 5 autres, à l'exclusion de la « variété des tâches », font partie de la macro-catégorie : ressources sociales (Tableau 8). Or, ces ressources sont parmi les ressources les plus difficiles à mettre en place de manière directe, par des pratiques de RH. Seule la « variété de tâches » peut s'organiser directement, au moment de la conception de l'organisation du travail. Nous reviendrons sur ces analyses et sur le rôle de la GRH dans la discussion.

**PARTIE 4 : DISCUSSION GENERALE ET LIMITES DE LA
RECHERCHE**

Introduction à la partie 4

Après avoir présenté les résultats bruts de la recherche, dans cette section nous discutons ces résultats, pour revenir enfin à nos propositions de recherche.

Section 13. Discussion générale

13.1 Introduction à la section 13

La discussion va porter sur les ressources (§ 13.2), sur les différences entre les ressources citées dans les bureaux et dans les ateliers (§ 13.3), sur l'effet que nous avons baptisé « effet cliquet » (§ 13.4), sur la relation entre certaines ressources (§ 13.5). Nous essayerons enfin d'examiner s'il existe des particularités liées au secteur agro-alimentaire quant au choix des ressources prégnantes (§ 13.6), puis reviendrons aux cinq propositions de recherche (§ 13.7), afin d'apporter une réponse à notre question spécifique de recherche (§ 13.8).

13.2 Synthèse au sujet des ressources

Les ressources d'après la littérature

Les résultats de notre revue sur les applications théoriques du modèle J-DR montrent l'existence de 168 ressources citées par les différents auteurs. Nous avons regroupé ces ressources en 66 concepts répartis en sept macro-catégories (Tableau 8). Jusqu'à présent, les études ne s'attachaient à étudier qu'un lot de deux ou trois ressources, et leurs impacts sur les exigences au travail. De plus, aucune hiérarchie des ressources n'a été présentée jusqu'à maintenant en littérature, et les auteurs n'ont élaboré aucune distinction parmi les ressources en fonction de certains facteurs de contingence, jusqu'aujourd'hui.

Les ressources prégnantes d'après l'étude de cas

Notre étude de cas identifie parmi toutes les ressources mentionnées spontanément, 4 ressources considérées comme prioritaires pour compenser les exigences. Il s'agit de l'« autonomie au travail », la « variété des tâches », le « soutien des supérieurs » et le « bon climat social ». Dans nos interviews, ces ressources semblent universelles pour compenser l'impact des situations de travail contraignantes. De plus, elles font partie des ressources considérées comme acquises par les salarié/es et qui leur donnent envie de rester dans l'entreprise.

Comparaison entre les ressources les plus marquantes identifiées dans la littérature et celles émanant des salariés de notre étude de cas

Il existe des différences remarquables si l'on compare les ressources les plus citées d'après la littérature et d'après les représentations des salarié/es de V. (Figure 20).

Dans notre grille de codage (Tableau 8), nous avons regroupé les ressources selon certaines macro-catégories et selon leur taux de citation dans la littérature. Les taux de citation très divers laissent entendre que du point de vue des auteurs- les ressources qui méritent d'être étudiées (et qui seraient donc les plus importantes) sont le « soutien des supérieurs » et « le soutien des collègues ». Ces deux ressources ont bien été identifiées parmi les ressources les plus importantes pour atténuer les effets des exigences de travail sur le stress par Demerouti *et al.* (2001) (Mansour et Commeiras, 2015). Nous remarquons aussi que « l'autonomie au travail », « le travail stimulant », le « développement professionnel » et les « opportunités d'apprentissage » sont fréquemment citées. Quant à l'« autonomie au travail », elle a été largement au centre de débats sur les conditions de travail et le mal-être au travail (Karasek et Theorell, 1990). Pour ce qui concerne les autres ressources prégnantes d'après les salariés, elles sont considérées dans la littérature en GRH comme sources de motivation au travail (Herzberg, 1987).

Si l'on compare les ressources les plus citées d'après la littérature et d'après les représentations des salarié/es de V., deux ressources sont considérées comme prégnantes par les salariés et sont beaucoup citées dans la littérature (voire les plus citées d'après la revue systématique de la littérature) : « soutien des supérieurs » et « autonomie au travail ».

Par ailleurs, les deux autres ressources considérées comme prégnantes par les salarié/es de V., sont peu citées dans la revue de la littérature. Il s'agit de la « variété des tâches » et du « bon climat social ».

Ressources importantes d'après la littérature	Ressources prégnantes d'après les salarié/es
<ul style="list-style-type: none"> • Soutien social des supérieurs • Soutien social des collègues • Autonomie • Travail stimulant • Développement de carrière • Possibilité d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Variété des tâches • Soutien des supérieurs • Bon climat social

Figure 20. Ressources les plus citées d'après la littérature et ressources prégnantes d'après les représentations des salarié/es

De plus, d'autres ressources comme le « développement de carrière » ou la « possibilité d'apprentissage » ou le « travail stimulant²⁹ » sont très présentes dans la littérature mais ne sont pas citées spontanément dans les entretiens. Existe-il une certaine contingence ? De futurs travaux devraient mieux approfondir cet aspect.

Enfin, les autres ressources citées dans la littérature ne sont pas ou peu citées dans l'étude de cas (elles ne font pas partie des représentations dominantes dans notre étude de cas).

Pour conclure, les ressources « soutien des supérieurs » et « autonomie au travail » sont à la fois beaucoup citées par la littérature et par les salarié/es. Au contraire, nous soulignons **qu'il existe certaines ressources prégnantes pour les salarié/es de V. mais qui sont peu citées en littérature** (« variété des tâches » et « bon climat social »). Dans la grille de codage (Tableau 8), ces deux ressources sont classifiées, respectivement, dans les macro-catégories : « ressources du travail » et « ressources sociales ». Si on les compare aux deux autres ressources prégnantes (« soutien des supérieurs » et « autonomie au travail ») font partie des mêmes macro-catégories, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas vraiment de différence substantielle. Le même

²⁹ Il faut noter que le « travail stimulant » est peut-être traduit- par les salariés de V.- comme la « variété des tâches ».

raisonnement pourrait être fait pour certaines ressources qui sont beaucoup citées dans la littérature et peu dans les entretiens (e.g., « travail stimulant »).

13.3 Les ressources des ateliers et les ressources des bureaux

Les salarié/es qui travaillent dans les bureaux (§ 8.4) déclarent ressentir une différence de traitement par la hiérarchie entre les ateliers et les bureaux (« *on aimerait bien qu'ils soient là* »). Ils expriment que « *Quand on a beaucoup de supérieurs, il y a toujours certaines qui ne se rendent pas compte du travail qu'on fait, on n'a pas forcément l'appréciation des gens au-dessus* ». La reconnaissance au travail contribue à la satisfaction des employés, à la productivité et à la performance de l'organisation (Appelbaum et Kamal, 2000).

Cette différence de traitement est reconnue par les travailleurs des ateliers : « *les secrétaires ont moins de considération que nous* ». Il semble que la direction du groupe V. considère le travail en atelier de production et « *manuel* » comme plus important que le travail « *derrière un écran ou un téléphone* ». Une enquête consacrée à la reconnaissance au travail en France en 2016, et réalisée auprès de plus de 400 acteurs par FIDAL, l'Anact et Amplitude³⁰, conforte cette interprétation. Les travaux menés par Andonova et Vacher (2009) expliquent que les « *tâches quotidiennes, dévoreuses de temps ne sont visibles (trop visibles) que pour les protagonistes eux-mêmes qui les considèrent comme indignes. Les dirigeants et les administratifs ne comprennent pas la mauvaise humeur des services* » (p. 142).

En effet, en comparant les ressources vues par les personnels de ces deux types de poste, les résultats confirment cette différence. Ces mêmes ressources sont aussi toutes citées par les cadres, même si ceux-ci développent probablement d'autres ambitions professionnelles. Cette diversité est particulièrement liée aux vastes tâches sociales et de communication requises pour les dirigeants (Mintzberg, 1973, Reichwald et Goecke, 1994), qui appellent d'autres types de ressources en sus.

³⁰ FIDAL est le premier cabinet d'avocats d'affaires en France et en Europe continentale, l'Anact est l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et Amplitude est un cabinet de conseil en management des Hommes.

13.4 L'effet cliquet

Pendant nos entretiens, nous avons observé que les salarié/es ne citaient jamais spontanément ni le fait de bénéficier d'un contrat à durée indéterminée, ni les nombreuses primes, alors qu'ils reconnaissent que ce sont des avantages quand les chercheurs amènent cette question en débat. Puisque ces conditions de travail sont identifiées comme des ressources dans la littérature, nous avons baptisé ce phénomène « effet cliquet ». En effet, d'après la théorie économique développée par Thomas Brown, l'effet cliquet (Ratchet Effect) est le phénomène qui empêche le retour en arrière d'un processus, une fois qu'un certain stade a été dépassé. Dans notre cas spécifique, il existe des avantages qui ont sans doute été considérés par le/la salarié/e/e comme des ressources au moment de leur acquisition, mais qui ne sont plus cités spontanément comme ressources quelques temps après (alors même qu'il y a de nombreux employés en contrats précaires dans l'entreprise « *ça fait de plus en plus des CDD* »). Ces situations apparaissent comme quelque chose de banal, de normal. Même si les salarié/es perçoivent l'intérêt des primes à côté du salaire, celles-ci semblent avoir perdu leur attrait. Autrement dit, le statut d'emploi et les primes – une fois acquis- ne semblent plus considérés comme des ressources.

13.5 L'importance conférée à certaines ressources peut-elle être expliquée par les particularités du secteur agro-alimentaire ?

D'après la revue systématique de la littérature, il n'apparaît pas de spécificités sectorielles. Les mêmes ressources sont étudiées dans différents secteurs. Cependant, Bakker *et al.* (2005) pensent que différentes exigences et ressources peuvent prévaloir dans différentes situations de travail. A notre connaissance, certains secteurs n'ont jamais été étudiés par le modèle JD-R, alors que d'autres () font très souvent l'objet d'études. L'explication en peut être donnée par le fait que plusieurs auteurs partagent l'opinion que le « burnout » se rencontre exclusivement quand les salariés sont en contact direct avec des clients ou patients (Maslach et Schaufeli, 1993).

Cependant, nous pensons que certains secteurs présentent des caractéristiques particulières et mériteraient à ce titre d'être étudiés en termes d'exigences et de ressources. C'est notamment le cas du secteur agro-alimentaire, où notre étude de cas se

déroule. Dans ce secteur, la main-d'œuvre est traditionnellement d'origine agricole, et souvent peu diplômée, mais possède un savoir-faire remarquable. En outre, le respect de l'hygiène alimentaire exige l'apprentissage de la rigueur, de la métrologie, de nouveaux gestes, et impose de porter des tenues de travail contraignantes. A la fin des années 90, une succession de crises sanitaires a ébranlé la confiance des consommateurs dans la sécurité des denrées alimentaires. Pour rétablir cette confiance, la Commission Européenne a procédé à une importante refonte de la législation communautaire dans le domaine de la qualité. Les salariés de ce secteur appliquent quotidiennement des procédures contraignantes et les organisations passent fréquemment des audits au sujet des procédures de qualité, pour obtenir des certifications. Dans ce contexte, on peut considérer que les salariés sont soumis à des exigences spécifiques (rigueur, augmentation et ralentissement simultané des tâches, interruptions fréquentes des tâches).

A notre connaissance, aucune étude d'application du modèle JD-R n'a été menée sur le secteur agro-alimentaire. Cependant, comme nous pensions qu'il pouvait exister des différences, nous avons abordé la question des spécificités du secteur agro-alimentaire. Nous avons obtenu des réponses de la part des salarié/es qui avaient travaillé dans d'autres secteurs avant de rejoindre le groupe V.

Ces salariés expliquent qu'il s'agit de respecter « *beaucoup de lois, beaucoup de contraintes* » plus restrictives par rapport aux autres industries. Ces procédures portent sur l'« *hygiène, la sécurité, le service qualité. Tous les ans on passe l'IFS. Assez lourd, [...] des normes qui changent, qu'il faut remettre en place...* ». Cependant, un salarié/e note que pour les entreprises de l'industrie agro-alimentaire « *c'est beaucoup moins strict en sécurité des sites que les industries de semences* ». Les employés remarquent aussi la pénibilité du travail : « *C'est pénible. On nous demande beaucoup des choses pour le nettoyage, la qualité par rapport au produit. Ici, on doit porter des chaussures de travail renforcées, [pour les] tenues, pas de [tenues] civiles. Il y a aussi un long protocole pénible de sécurité à respecter* ». Finalement, ces particularités notées par les salarié/es eux-mêmes, et qui sont exprimées en termes de conditions de travail contraignantes, ne semblent pas reliées aux types de ressources mentionnées. Les salarié/es, en effet, ne mentionnent pas de ressources particulières qui les aideraient à répondre aux spécificités contraignantes du secteur. De plus, ils ne suggèrent jamais

l'idée de trouver une solution pour éliminer les aspects contraignants du travail reliés au secteur. C'est pour eux des caractéristiques de leur travail, qu'ils acceptent telles qu'elles sont. A priori, les particularités du secteur ne semblent pas justifier ou conditionner la nature des ressources jugées prégnantes. C'est une question à approfondir, dans le prolongement de ces travaux de thèse.

13.6 Ressources, intention de rester et pérennité

Cette thèse s'intéresse au lien entre les ressources, créés par des pratiques de GRH, et la pérennité de l'entreprise. Ce lien n'avait pas encore été exploré en littérature des Sciences de la Gestion, à notre connaissance.

Certaines références bibliographiques nous ont donné des indices qui nous ont poussé à explorer le lien entre ressources et rétention des salarié/es. Nos analyses confirment ce lien dans le cas de V. Les salarié/es déclarent rester dans l'entreprise « ...à cause des conditions de travail... ». Comme il est rarissime qu'un salarié ne se sente soumis à aucune exigence, nous interprétons cette affirmation comme signifiant que les salariés jugent que les ressources acquises compensent les exigences du travail. C'est donc le bon équilibre entre les deux qui explique le faible turnover des salarié/es de V. De plus, certains verbatims précisent quelles sont les ressources spécifiques (considérées comme acquises) qui évitent leur départ vers d'autres usines. Notamment, est souvent mentionnée la culture d'entreprise, interprétée généralement comme « *un esprit familial qui a été gardé après la fusion* ». Si l'on reprend la définition de Schein (1985), le fait de remarquer la caractéristique familiale de l'entreprise, correspond au niveau des **valeurs** de la culture organisationnelle. Or, comme nous l'avons expliqué précédemment (& 4.2.1) le groupe V. contrôle des sites industriels qui ont conservé leur culture d'entreprise ancienne, d'avant la fusion. Il est probable que c'est notamment cette culture qui permet de garder les salarié/es dans l'entreprise, et non seulement les pratiques de GRH proprement dites, qui seraient détachées de cette culture.

De plus, comme il existe un lien fort entre culture d'entreprise et pérennité (Godelier, 2009), notons que cette forte culture organisationnelle, héritée, constitue un point fort pour attendre les objectifs de pérennité visés par le groupe.

Enfin, concernant le lien spécifique entre pratiques de GRH, ressources, et pérennité, nos résultats montrent que dans le cas de V., c'est plutôt la représentation d'un bon

équilibre entre les ressources et les exigences d'une part, et certaines valeurs comme l'esprit familial d'autre part, qui influencent la pérennité de l'entreprise (« *Ce sont aussi les conditions de travail qui peuvent influencer la pérennité du groupe* »). Le bon équilibre entre exigences et ressources est dû à des pratiques de GRH « implicites », héritées de la culture d'entreprise avant la fusion. Et c'est plutôt cette culture et le bon équilibre entre exigences et ressources, au-delà de pratiques de GRH prises isolément, qui favorisent la pérennité des filiales industrielles du groupe V.

13.7 Propositions de recherche

Ce paragraphe récapitule les résultats des investigations par proposition de recherche.

Proposition P1

P1. « Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles qui sont perçues comme prégnantes par les salarié/es ».

Si l'on compare les ressources prégnantes d'après les salarié/es et les pratiques de GRH sur lesquelles communique le groupe V. (Tableau 21), la proposition P1 est réfutée.

Après une première comparaison entre les documents sociaux du groupe V. et des entretiens, il ne semblait pas y avoir de recoupement. Le groupe V. ne mettait pas ou peu en œuvre des pratiques de GRH capables de créer des ressources considérées comme prégnantes par les salarié/es. Ces ressources semblent plutôt construites par la culture historique du site (poids de la culture et de l'héritage). Autrement dit, les ressources prégnantes pour les salarié/es ne sont pas le fruit direct de politiques sciemment mises en place par l'entreprise. A contrario, le groupe V. met en avant les « possibilités d'apprentissages », alors que celles-ci sont considérées comme non-acquises par les salarié/es.

Il faut noter en revanche que le « confort au travail », la « récompense et rémunération équitable », et la « sécurité d'emploi », participent certainement à l'entretien d'un « bon climat social ». Certaines pratiques liées au « confort au travail » des salarié/es (§ 4.1) et à la « communication » (avec la lettre d'information SCOOP) ont un rôle fondamental pour favoriser le « bon climat social » et la « communication » entre organisation et salarié/es. Probablement la DRH a-t-elle senti intuitivement l'intérêt de ces démarches ? De plus, à chaque fois que nous avons demandé aux interviewés de parler de leurs ressources, la première réponse portait fréquemment sur

la disponibilité des outils pour rendre le travail confortable. Que ce soient les bouchons pour les oreilles, les murs-anti bruit, la climatisation, ou l'aménagement des postes, ces ressources sont toujours considérées comme acquises. Il existe donc des ressources créées par les pratiques de GRH, mentionnées dans les documents internes, et qui sont en même temps reconnues par les salarié/es comme acquises.

Les mesures « développement de carrière », « aménagement de fin de carrière », « transmission des connaissances » et « politiques pour les séniors » concernent une préoccupation particulière de la direction du groupe V. concernant sa pérennité, et plus spécifiquement, la gestion des conséquences du grand nombre de départs à la retraite, par suite de la pyramide des âges sur les deux sites enquêtés.

Enfin, il est à noter que les ressources évoquées dans la communication du groupe V. sont directement aux mains de la direction. Il leur serait moins facile d'instaurer « le soutien des collègues ». En revanche, toutes les mesures prises contribuent probablement à faciliter la création et la mise à disposition de ressources jugées prégnantes par les salarié/es, telles que le « bon climat social ».

Si l'on examine les ressources souhaitées par les salarié/es (Tableau 22), il est évident qu'elles correspondent en grande partie aux ressources sur lesquelles V. fait de la communication. Il semble que les actions mises en place par l'entreprise pour développer ces ressources ne sont pas reconnues par les salarié/es du groupe.

Donc, la proposition P1 est réfutée, et nous proposons une proposition P1bis (voir § 15.2).

Proposition P2

P2. « Dans une entreprise donnée, les ressources jugées prégnantes par les salarié/es sont les mêmes, quels que soient leur âge, leur genre, le poste occupé, le contrat de travail et le site ».

D'après nos résultats les quatre ressources prégnantes sont largement citées, quel que soit le poste, le genre et le site. Elles ne dépendent pas de ces facteurs de contingence. Donc la proposition P2 n'est pas réfutée pour ce qui concerne le site, le poste et le genre dans l'étude de cas du groupe V.

En outre, il n'est pas possible de tester la proposition P2 pour ce qui concerne l'âge et le contrat de travail. En effet nous disposons d'un échantillon trop peu diversifié

(presque tous les interviewés sont dans la même classe d'âge et tous sont en CDI). D'autres travaux sont nécessaires pour tester cette proposition.

Dans le cas particulier du groupe V. il existe des ressources spécifiques à différentes catégories de salariés, et qui méritent d'être explicitées. D'autres ressources que les ressources prégnantes sont spontanément citées par au moins la moitié d'une catégorie de personnes.

Ainsi, pour ce qui concerne les différences entre postes, tous les employé/es des bureaux (sauf deux) réclament de la « reconnaissance », et 5 sur 9 mentionnent le « soutien des collègues » souhaitée.

Quant au genre, les « possibilités d'apprentissage » jouent une grande place pour les hommes, et non pour les femmes.

Concernant les sites, au moins la moitié des salarié/es du site U. considèrent comme importantes les « possibilités d'apprentissage » et le « soutien des collègues », ce qui n'est pas le cas sur le site T.

Finalement, notons que les quatre ressources prégnantes ne sont pas nouvelles dans la littérature sur les conditions de travail. Il n'est pas très surprenant de les retrouver dans notre étude de cas.

Proposition P3 et P3b

P3. « Dans une entreprise donnée, les salarié/es expliquent leur intention de rester dans l'entreprise par la disponibilité pour eux de certaines ressources. »

P3b « Dans une entreprise donnée, les ressources que les salariés relient à leur intention de rester dans l'entreprise sont les ressources prégnantes pour faire face à des conditions de travail contraignantes ».

La proposition P3 n'est pas réfutée. Nous avons mis en évidence (§ 10.3) que 72 % des salarié/es envisagent de rester dans l'entreprise sans aucun doute. La raison donnée est souvent liée aux conditions de travail, voire aux ressources considérées comme acquises (Tableau 24). Par ailleurs, les ressources considérées comme prégnantes sont presque toujours citées en bonne place pour justifier la rétention. La proposition P3b n'est donc pas réfutée.

Ressources liées à l'intention de rester dans l'entreprise

Climat social, Variété des tâches, Autonomie, Progression carrière, Soutien Coll., Disponibilité des outils, Qualité du leadership, Soutien des Sup., Reconnaissance, Feedback, Travail stimulant, Possibilité de déléguer, Clarté de tâche, Influence au travail, Justice organisationnelle, Communication, Prévisibilité, Participation décisions, Possibilité récupération, Possibilités d'apprentissage, Rémunération équitable, Utilisation des compétences, Equilibre VP/VP

Tableau 24. Les ressources liées à l'intention de rester

Proposition P4

« Dans une entreprise donnée, les salarié/es se représentent spontanément une relation de cause à effet entre les ressources acquises et la performance/pérennité de l'entreprise ».

Nous n'avons pas les éléments pour tester la proposition P4. En effet, l'analyse des verbatim témoigne que les salarié/es voient une relation causale entre leur engagement et la performance. D'après la littérature, les ressources de travail considérées comme acquises facilitent plutôt l'engagement au travail des salarié/es. Dans le cas de V., les salarié/es sont conscient/es que cet **engagement** a un effet direct sur la **performance** de l'entreprise. Ils attestent qu'ils ont conscience d'un lien entre le bon équilibre exigences/ressources et la performance de l'entreprise, cependant nous ne pouvons pas affirmer qu'il existe une relation de causalité. D'autre part, quand il s'agit de **pérennité**, c'est un niveau beaucoup plus général que celui de l'engagement personnel qui est souligné. Il semble que l'on évoque un **ensemble de valeurs**, qui se résument souvent à l'esprit familial d'entreprise.

Ces discussions nous ont permis de bâtir le cheminement illustré par la Figure 19 d'émettre une nouvelle proposition P4bis (§ 15.2).

Section 14. Limites de la recherche

14.1 Introduction section 14

Ces travaux de recherche présentent des limites, concernant différentes parties de nos travaux : revue de la littérature (& 14.2), analyse des documents et des entretiens (&14.3) etc. Nous allons les discuter dans les paragraphes suivants.

14.2 Limites de la revue de littérature

Pour ce qui concerne la revue de la littérature, les conclusions auxquelles nous sommes parvenus sont le résultat de l'analyse d'articles issus d'une recherche par mots clés, avec des critères d'inclusion ou d'exclusion. Or, les études doublons, les documents publiés dans une autre langue qu'en anglais, français ou italien, la littérature grise, et les papiers non disponibles dans les bases de données de l'Université de Montpellier ont été exclus. Il peut donc manquer des éléments. De plus, la recherche s'est arrêtée au début 2016. Il est donc possible que de nouvelles études soient sorties entre 2016 et aujourd'hui.

D'autre part, pour réaliser la grille de codage, nous avons choisi par commodité des critères de classification qui pourraient être différents chez un autre chercheur.

14.3 Limites de l'analyse documentaire et des entretiens

Pour ce qui concerne l'analyse documentaire et l'analyse des entretiens, il faut tenir compte des erreurs et des subjectivités des chercheurs impliqués. En effet, même si les analyses ont été effectuées en suivant les préconisations pour rendre une recherche fiable, il peut arriver que certaines erreurs se soient produites. Il faut garder toujours à l'esprit qu'une démarche interprétativiste suppose aussi l'interprétation du chercheur quant aux représentations des salarié/es.

Concernant les ressources prégantes, nous les avons caractérisées comme les ressources qui ont le plus de potentiel pour compenser les exigences du travail. Nous définissons ces ressources comme prégantes quand, d'après les représentations des salarié/es, elles sont citées, **spontanément**, par au moins un/e salarié/e sur deux. Sans le vouloir, nous avons pu suggérer au salarié/e des idées de ressources, par notre questionnement.

Pendant les entretiens nous avons toujours interrogé le/la salarié/e sur les aspects les plus contraignants de son travail. Cependant, dans ces travaux de thèse, nous avons choisi de ne pas analyser les exigences, mais de se concentrer uniquement sur les ressources (pour des raisons de temps disponible). Des travaux futurs devraient analyser aussi les exigences de manière détaillée, comme nous l'avons fait pour les ressources.

14.4 Limites à la généralisation

D'autres limites sont à imputer à notre cas d'étude. Notre analyse a été menée sur deux sites, qui font partie du même groupe. Or, avec l'étude de cas, les résultats ne peuvent être pas généralisés. Nous n'avons exploré qu'un seul groupe.

Avant de pouvoir suggérer une généralisation de nos résultats, nos propositions mériteraient d'être testées dans d'autres entreprises et dans d'autres secteurs.

En tenant compte de ces limites, dans la prochaine partie, nous présenterons les apports et les perspectives futures de ces travaux.

PARTIE 5 : APPORTS ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE

Introduction partie 5

Dans la partie précédente nous avons abordé la question des contributions possibles de ces travaux de thèse, à travers leurs limites. Dans cette partie nous nous focalisons sur les apports de la recherche (Section 14), et enfin sur les conclusions générales (Section 15).

Section 15 : Apports et perspectives de la recherche

15.1 Introduction section 15

Dans cette section nous présenterons les apports et les perspectives futures ouvertes par ces travaux de thèse. Dans un premier temps nous mettrons en évidence les apports scientifiques (§ 15.2), puis les préconisations managériales (§ 15.3) issues de cette recherche.

15.2 Contributions scientifiques

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à l'avancement des travaux sur les conditions de travail. Elle constitue une application et un approfondissement du modèle JD-R.

Globalement, ces travaux renforcent la crédibilité du modèle de Demerouti, mais suggèrent aussi de conduire les études de cas futures en se concentrant sur un petit nombre de ressources.

Cette thèse propose, tout d'abord, une revue théorique approfondie des ressources permettant de compenser les exigences sur les lieux de travail, alors que jusqu'à aujourd'hui, les études réalisées ne s'attachaient à étudier qu'un lot de deux ou trois ressources. La revue systématique nous a permis de construire une grille de codage, laquelle pourra être réutilisée dans d'autres contextes d'études.

L'analyse menée auprès du groupe V. a permis d'approcher l'ensemble des ressources perçues par les salariés dans toute leur complexité. Nous avons décidé de privilégier la représentation des salariés au sujet de ces ressources, plutôt que de procéder à l'analyse de constats purement factuels.

Cette étude a permis de **mettre en évidence l'existence de ressources mentionnées dans la littérature, et reconnues comme telles** aux yeux des salariés, mais aussi **d'en découvrir de nouvelles**. Nous avons questionné **la hiérarchie de ces ressources** et l'effet que pouvaient avoir certains facteurs de contingence (genre, secteur, site).

Les résultats ont permis de mettre en évidence **les ressources considérées par les salarié/es de V. comme prégnantes pour compenser les exigences**. Il s'agit de « l'autonomie », du « soutien des supérieurs », du « bon climat social » et de la « variété des tâches ». Nous avons donc pu **proposer une hiérarchie des ressources** parmi toutes celles répertoriées dans la littérature. Ces ressources semblent relativement constantes et indépendantes du site, du secteur ou du genre des personnes interrogées. Il conviendrait de confirmer ce constat dans des études ultérieures. Enfin, les entretiens semblent indiquer une certaine interrelation entre les ressources mentionnées.

L'étude de cas a permis d'apercevoir **un gap** entre les ressources perçues comme prégnantes **par les salariés** et celles sur lesquelles communique la **direction des ressources humaines**. La direction des ressources humaines ne communique pas sur les ressources considérées comme prégnantes pour compenser les exigences, alors que ces dernières sont pourtant présentes au sein du groupe. Ce paradoxe s'explique par la force de la culture du groupe, qui a permis de préserver certaines pratiques et valeurs, mais de manière implicite. Certaines ressources fondamentales pour instaurer de bonnes conditions de travail existent donc à V., mais ne font pas l'objet d'une communication formelle.

Nous mettons aussi en évidence un **effet cliquet**, conduisant les salariés à ne plus considérer des ressources acquises (comme la stabilité de l'emploi). Ce dernier point contribue à expliquer l'écart entre les ressources présentes (et sur lesquels communiquent l'entreprise) et les ressources perçues comme prégnantes. Les premières constatations sur l'effet cliquet appellent de futurs travaux de recherche, qui devraient se focaliser sur ce phénomène, lequel à notre connaissance n'est pas traité en littérature de GRH. Ses fondements théoriques restent à expliciter.

Un dernier apport de l'étude est d'étoffer le lien entre ressources et pérennité. Nous montrons que **les ressources capables de compenser les exigences sont aussi celles qui fidélisent les salariés**. Or nous avons posé l'hypothèse que cette fidélisation était une caractéristique majeure des entreprises pérennes. Nous pouvons en conclure que, dans le cas de V., le développement des ressources prégnantes accompagne la pérennité.

Le modèle théorique et conceptuel (Figure 7) présenté dans la section 2 est conforté par nos résultats, **avec des additions**. En effet, d'après les interviews, il existe effectivement des représentations des ressources qui sont capables de compenser l'effet des représentations des exigences³¹. Cependant notre modèle, à la lumière de nos résultats, mériterait d'être développé, comme présenté en Figure 21.

³¹ Dans notre cas, le fait d'être soumis/e à des pannes fréquentes et le fait de travailler en urgence.

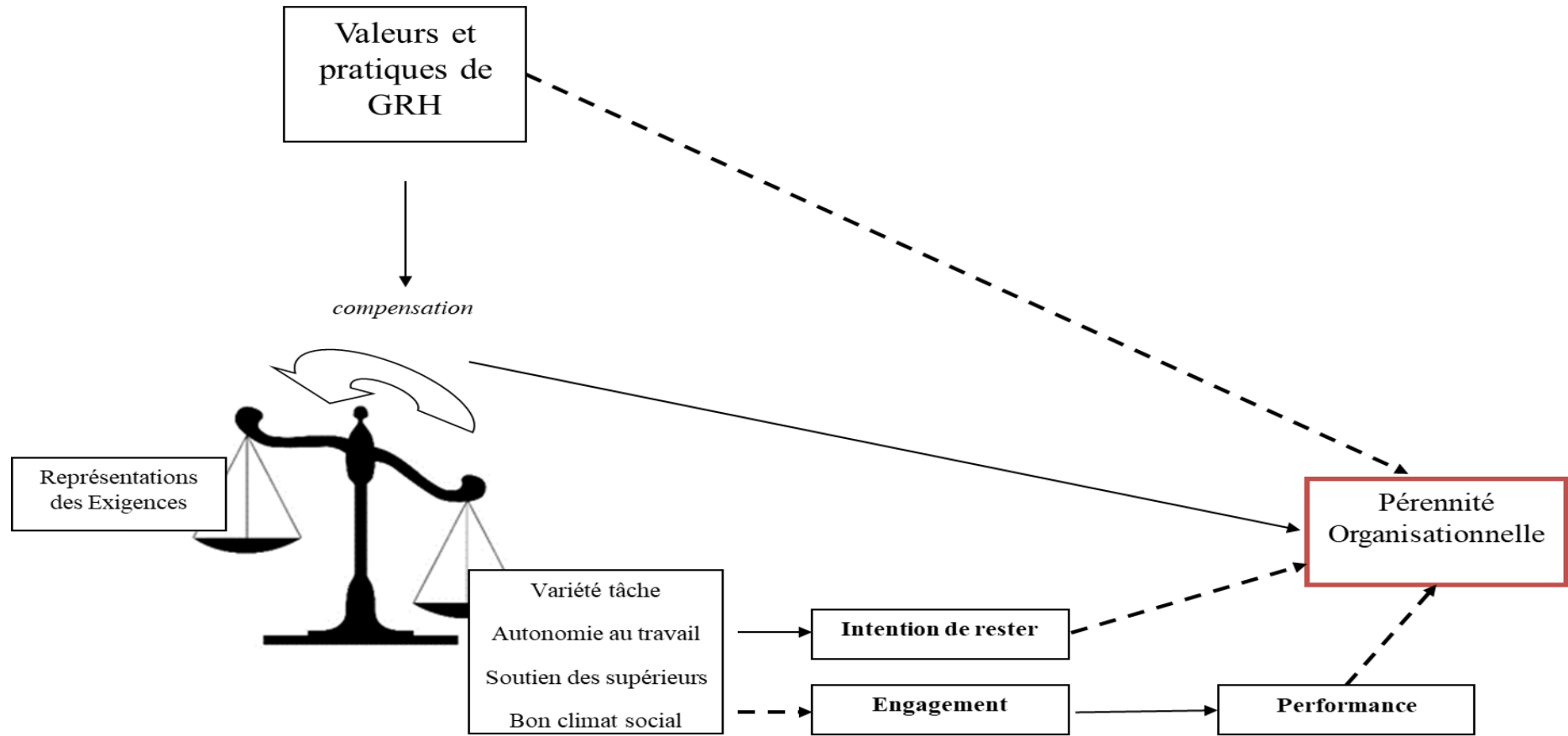


Figure 21. Modèle final de recherche après résultats

Les flèches pleines représentent les relations mises en évidence grâce à nos travaux de recherche, les flèches pointillées représentent les relations déjà connues grâce à la littérature. D'après les représentations des salarié/es, il existe certaines ressources qui recèlent plus de potentiel que d'autres (« autonomie », « variété des tâches », « soutien des supérieurs » et « bon climat social ») pour compenser des conditions de travail contraignantes. Par ailleurs, **un bon équilibre** entre ces 4 ressources prégnantes d'une part et les exigences d'autre part, et **la présence de certaines valeurs**, sont capables d'influencer positivement l'intention de rester dans l'entreprise des salarié/es. Le bon équilibre est dû à certaines pratiques de GRH inspirées par certaines valeurs, qui dépendent, notamment, de la culture d'entreprise, fondamentale dans les EF pérennes.

De plus, même si les salarié/es de V. n'explicitent pas le lien entre ressources et engagement au travail (alors que la littérature sur le modèle JD/R justifie que les ressources conduisent à l'engagement au travail (Schaufeli *et al.*, 2008)), les salarié/es se représentent un lien clair entre leur engagement et la performance de l'entreprise.

D'un point de vue méthodologique, ces travaux de thèse proposent une nouvelle méthode pour identifier et coder les « ressources » dans les travaux futurs de recherche. En effet, jusqu'à aujourd'hui, il n'existait pas de liste exhaustive comprenant toutes les ressources, à notre connaissance.

La proposition P1 a été réfutée. Nous proposons de la remplacer par une autre proposition, à tester dans les travaux ultérieurs : P1bis. « Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles sur lesquelles elle peut agir directement, et qui soit correspondent à ses préoccupations de gestion directe, soit contribuent à créer ou faciliter la disponibilité de ressources ouvertement réclamées par les salarié/es ».

La proposition P2 n'est pas réfutée pour ce qui concerne le poste, l'âge et le site. Les quatre ressources plébiscitées par les salarié/es du groupe V. sont parmi les principales ressources mises en valeur par la littérature. De plus, l'« autonomie au travail » est parmi les ressources les plus testées dans les applications empiriques du modèle JD/R. Si nous pouvions tester le fait que l'âge et le contrat de travail n'ont pas d'influence sur la nature des ressources prégnantes, ces résultats nous amèneraient à émettre la

proposition P2bis. « Ce sont les mêmes quatre ressources considérées comme prégnantes chez V., qui permettent de compenser les effets de conditions de travail contraignantes, dans plusieurs situations du travail », à éprouver sur de nouveaux terrains. Si la proposition P2bis n'était pas réfutée par d'autres cas, il faudrait expliquer pourquoi ces ressources-là sont perçues comme prégnantes pour compenser les conditions de travail nocives, si la compensation est réelle, et le cas échéant, par quels phénomènes elle se réalise. Si d'autres ressources étaient plébiscitées dans d'autres contextes, il faudrait comprendre quel contexte donne son importance à telle ressource.

Les propositions P3 et P3b ne sont pas réfutées. Pour envisager des possibilités de généralisation de nos résultats, nous proposons de tester ces deux propositions sur de nouveaux terrains. Comme notre étude ne porte que sur des **intentions de départ**, il serait pertinent de poursuivre l'analyse en mesurant l'incidence d'une politique managériale favorable à l'autonomie des salariés, à la variété des tâches, au bon climat social et au soutien des collègues, sur les **comportements effectifs de départ**.

La proposition P4 ne peut pas être testée. Cependant, nous proposons de tester la proposition P4bis « **Dans une entreprise donnée, les salarié/es se représentent spontanément une relation de cause à effet entre certaines valeurs et certaines ressources acquises et la pérennité de l'entreprise** » et de l'expérimenter sur de nouveaux terrains. Il sera opportun de vérifier cette proposition avec des cas multiples, dans la durée, plutôt qu'avec un cas unique, examiné à un seul moment.

15.3 Contributions et préconisations managériales

15.3.1 Contributions directes pour les managers

Les ressources mises en évidence dans ces travaux peuvent apporter une aide notable pour les entreprises qui ont compris l'importance du bien-être de leurs salariés. En effet, les implications managériales qui résultent de cette recherche fournissent aux managers des éléments susceptibles d'améliorer la gestion des conditions de travail nocives mais inévitables. La **prise de conscience** de l'existence de ressources capables de compenser les conditions de travail contraignantes est importante pour la DRH de l'entreprise.

Nous suggérons que les managers pourraient mettre en place de nouvelles pratiques contribuant à construire les ressources capables de compenser des conditions de travail nocives. En l'absence d'autres recommandations, ces ressources pourraient être du type « bon climat social », « soutien social des supérieurs », « autonomie au travail », « variété des tâches ». Dans l'attente d'autres travaux, nous pensons que les managers de tous types d'entreprise ne prennent pas de risque à développer la disponibilité des quatre ressources prégnantes en priorité, s'ils veulent améliorer les conditions de travail. Notamment si l'on considère que ces 4 ressources sont déjà reconnues dans la littérature pour compenser des conditions de travail nocives.

Les implications managériales sont notables pour le groupe V., qui va disposer de **clés nouvelles** pour agir sur les ressources mises à disposition des salarié/es. Ainsi, renforcer le « soutien des supérieurs » et la « reconnaissance » par des instructions précises de la DRH, pourrait sensiblement améliorer le ressenti des employé/es des bureaux.

L'effet cliquet est important pour les pratiques de GRH. Comprendre que certaines ressources peuvent **perdre leur attractivité** peut guider les stratégies managériales. De même, en cas de crise, il sera plus pertinent de mobiliser des ressources (telles que le soutien des supérieurs, le bon climat social) qui semblent échapper à l'effet cliquet.

Ces travaux contribuent à indiquer sur quelles pratiques RH se focaliser afin d'améliorer les conditions de travail dans l'entreprise.

Quant à la pérennité, ces travaux donnent des indices importants pour toutes les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies de pilotage de la pérennité. Dans le groupe V., les 4 ressources prégnantes pour compenser des situations de travail contraignantes sont également importantes pour fidéliser les salarié/es et, sur le long terme, probablement pour influencer la pérennité.

Dans la prochaine section, nous montrons comment il sera possible d'utiliser les résultats de ces travaux de thèse, dans le cadre de l'analyse sociale du cycle de vie (ACVS), qui s'adresse aux managers, aux décideurs publics et privés, ainsi qu'aux consultants.

15.3.2. Contributions managériales à travers l'Analyse Sociale du Cycle de Vie (ASCV)

La découverte des 4 ressources prégnantes peut être utilisée pour la construction d'un outil managérial à développer dans le cadre de l'Analyse sociale du cycle de vie. L'ASCV est une méthode d'ingénieur, qui vise à évaluer les principales conséquences sociales d'un changement, dans l'esprit « cycle de vie³² » (Dreyer *et al.*, 2006). Les outils de l'ACVS sont mis en œuvre par des praticiens, au service des managers.

Fabriquer un outil en ACVS

Pour fabriquer un outil d'aide à la décision à partir des travaux précédents, il est nécessaire de faire des choix. Nous devons donc d'abord présenter nos hypothèses :

- i) Les 4 ressources prégnantes présentées ci-dessus sont les mêmes, quel que soit le secteur d'activité. Dans la littérature, rien ne réfute cette affirmation. Donc, jusqu'à ce que d'autres études contradictoires aient été effectuées, on considèrera cette hypothèse comme vraie.
- ii) Lorsque les 4 ressources prégnantes sont présentes toutes ensemble, nous considérons qu'elles ont la capacité de totalement compenser les effets néfastes des mauvaises conditions de travail.
- iii) Quand elles ne sont pas compensées par la disponibilité des 4 ressources prégnantes, les conditions de travail nocives provoquent des pathologies pour au moins une partie des employés qui les subissent (voir Tableau 25).
- iv) Nous posons l'hypothèse que les 4 ressources prégnantes ne sont pas indépendantes les unes des autres. Ces relations sont représentées sur la Figure 22. Or, d'après ces relations, la présence d'un « bon climat social » joue un rôle particulier. Non pas que le « bon climat social » soit la plus importante parmi les quatre ressources. En effet, nous ne sommes pas en mesure de proposer une hiérarchie entre ces 4 ressources. Mais nous pensons que lorsqu'il y a un bon climat social au travail, cela signifie que les trois autres ressources sont également

³² L'analyse du cycle de vie traditionnelle se préoccupe d'effets sur l'environnement naturel. Il s'agit de recenser tous les flux de matière concourant à la mise sur le marché d'un produit (ou service), de l'extraction des matériaux bruts jusqu'au recyclage, en passant par toutes les étapes de son élaboration.

présentes. De plus, la présence d'un bon climat social est assez facile à vérifier. On peut surveiller par exemple le taux d'absentéisme (on considère que le climat social de l'usine A est correct si le taux d'absentéisme est inférieur à la moyenne du secteur A) et le nombre de poursuites judiciaires (on considère le climat social comme bon si les poursuites judiciaires sont rares).

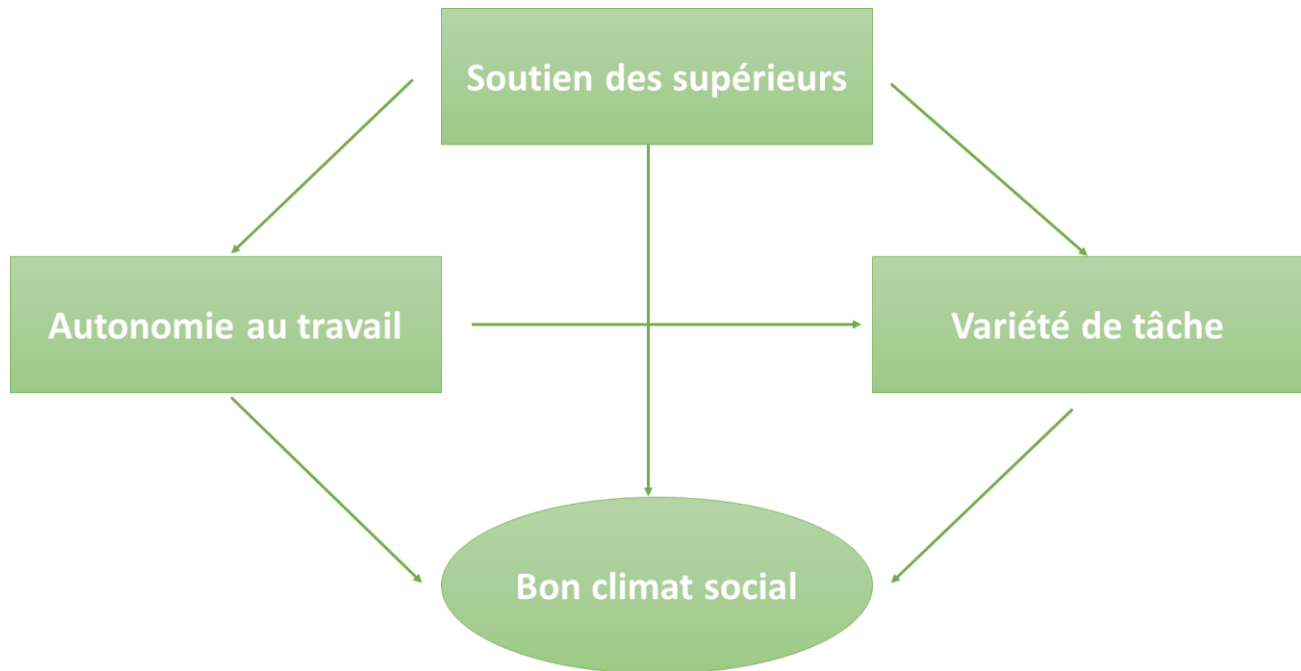


Figure 22. Diagramme représentant les relations entre les 4 ressources prégnantes

Pour construire un outil destiné aux praticiens, nous sollicitons toujours le modèle de Demerouti *et al.* (2001). Nous appelons donc «exigences» les conditions de travail potentiellement nuisibles pour la santé des salarié/es, et «ressources», les conditions de travail qui peuvent compenser les effets néfastes des exigences. Pour prédire les impacts sur la santé dus à de mauvaises conditions de travail, nous utilisons la grille dont un extrait est présenté tableau 25. En effet, une étude antérieure (mémoire de maîtrise en sociologie de la santé écrit par C. Gasnier, 2013) a répertorié toutes les relations scientifiquement démontrées entre les RPS et les états de santé au travail.

Par exemple, être soumis à des «charges lourdes de travail» et à «une faible autonomie au travail» multiplie par 1,64 la probabilité de développer des problèmes musculo-

squelettiques.

	Musculo skeletal disorders	Mental health troubles	Cardiovascular diseases	Cancers
High demand / low control (Karasek)	x 1,64 (Koeboom, 2006)	x 4,7 (depression) (Tsutsumi, 2001)	x 3,55 (blue collars) (Johnson, 1988) x 1,03 (white collars) (Johnson, 1988)	Negative effect (Légeron, 2003)
Effort / reward imbalance (Siegrist)	Negative effect (Roquelaure, 2006)	x 4,1 (depression) (Tsutsumi, 2001)	x 6,15 (Siegrist, 1996)	
Flexible jobs (fixed-term contracts)		13,7% à 24,6% (dépression) (Santin, 2010)	Negative effect (Siegrist, 1996)	x 2 (long unemployment period) (Légeron, 2003)
Flexible work (shift work)	Negative effect (Roquelaure, 2006)	x 2,43 (fatigue) (De Raeve, 2007) x 6,08 (night work more than 4 years => depression) (Bara, 2009)	Negative effect (night work) (Härma, 2006)	x 1,50 (night work => cancer) (Messing, 2000)
Long working hours (> 11h / day)		x 2,43 (depression) (Virtanen, 2012)	x 3 (infarctus) (Härma, 2003)	

Tableau 25. Extrait de la grille rassemblant des relations entre les RPS et la santé au travail. (Camille Gasnier, 2012)

Lorsqu'il s'agit de diagnostiquer et de fournir des conseils sur la santé des travailleurs en raison des conditions de travail, les praticiens font face à deux situations : soit les conditions de travail existent déjà, soit les conditions de travail sont envisagées, mais pas encore réalisées. Dans les deux cas, nous proposons des solutions pour aider les praticiens à réaliser un diagnostic sans être obligés de conduire de longues entrevues avec les salarié/es. Néanmoins, les outils d'évaluation pratiques présentés ci-dessous ne sont pas suffisamment précis lorsque des enquêtes détaillées sont nécessaires.

Avant de montrer comment procéder suivant les deux voies possibles, nous délimitons nos conditions d'usage pour mettre en œuvre ces outils. Ils ne peuvent être appliqués que dans les phases du cycle de vie où il est possible d'étudier /de planifier au moins une organisation de travail, et concernant au moins cent employés.

Dans le cas de conditions de travail existantes

L'outil peut être utilisé pour diagnostiquer une situation actuelle, ou pour fournir un diagnostic sur les conséquences d'un changement qui a eu lieu dans le passé.

* Quand il s'agit de diagnostiquer une situation actuelle, le praticien doit d'abord recueillir les exigences, et identifier celles qui sont reconnues comme cause de RPS (exemples de 5). Il / elle doit recueillir également la disponibilité des 4 ressources prégnantes. Une fois que les données sont collectées, les praticiens peuvent se retrouver face à trois cas différents :

- Il n'y a pas de RPS présents : l'organisation du travail est OK ;
- Les RPS sont présents, mais le climat social est bon : l'organisation du travail est OK, elle n'a pas d'effet négatif sur la santé des travailleurs;
- Les RPS sont présents et le climat social est défectueux : l'organisation du travail est défectueuse, et peut nuire à la santé des travailleurs. Il est possible alors de quantifier la morbidité probable des travailleurs grâce aux relations entre les RPS et la santé (Tableau 25)

*Quand il s'agit d'évaluer les impacts sociaux d'un changement donné qui a eu lieu dans le passé, la meilleure pratique serait de faire un diagnostic des conditions de travail, avant et après le changement. Dans ce cas, les différences observées en matière de santé des travailleurs, peuvent être attribuées au changement, si aucun autre facteur n'est intervenu. Ainsi, les impacts sociaux des changements peuvent être :

Nuls, si le changement n'ajoute ni RSP ni nouvelle ressource.

Favorables, si le changement n'ajoute pas de RPS mais ajoute des ressources, surtout s'il s'agit de ressources parmi les quatre prégnantes.

Défavorables, si le changement ajoute des RPS et si le climat social résultant est défectueux. Dans ce cas, il est possible de quantifier la morbidité supplémentaire chez les travailleurs, grâce aux relations entre les RPS et la santé (5).

Dans le cas de conditions de travail à venir

Il peut arriver que l'organisation du travail n'existe pas encore, ou que le lieu de travail existe déjà, mais que le changement prévu n'ait pas encore été mis en œuvre.

*La situation la plus difficile pour les planificateurs se produit lorsque le milieu de travail n'existe pas encore, parce que l'évaluation des futures exigences et ressources du

travail ne peut pas se faire directement. La seule solution est de discuter avec des créateurs du futur milieu de travail.

Ensuite, il est possible de se demander si les *exigences* futures impliqueront des RPS potentiels (par exemple, de longues heures de travail ...). Si ces conditions mauvaises sont évitables, il est important de les remplacer par de meilleures conditions, le plus tôt possible. Il arrive néanmoins que certaines organisations (par exemple dans les hôpitaux, les services d'urgence) ne puissent pas éviter certaines mauvaises conditions de travail (par exemple le travail de nuit, le travail posté ...).

Il est moins facile de détecter la disponibilité des *ressources* futures. Malgré tout, certaines caractéristiques des conditions de travail futures - comme « la variété des tâches » et l'« autonomie au travail » - peuvent être évaluées à partir de la description de l'organisation des tâches futures. En outre, s'il existe des réflexions solides de la part des créateurs du futur milieu de travail sur la « disponibilité des outils » réelle, et sur le « soutien du superviseur », il est plus probable que ces ressources seront effectivement disponibles dans la situation future.

Après cet inventaire, trois cas sont en jeu :

- Il n'y a **aucun RPS potentiel** détectable parmi les exigences de travail futures : il est probable que l'organisation future du travail ne nuira pas à la santé des travailleurs
- Il **existe des RPS potentiels** parmi les exigences de travail futures, et il n'y a aucun projet de création de ressources : la probabilité de dégradation de la santé des travailleurs est élevée ! Elle peut être quantifiée à partir du 5.
- Il **existe des RPS potentiels** parmi les exigences futures du travail, mais la probabilité de **création de ressources** (parmi les 4 ressources prégnantes) est élevée. Il est probable qu'il n'y aura pas de problème particulier pour ce qui concerne la santé des travailleurs.

*Dans le cas où l'organisation du travail existe, mais lorsque le changement examiné n'a pas encore été mis en œuvre, le praticien se retrouve face à une situation qui peut associer les caractéristiques de plusieurs des situations précédentes. L'objectif du praticien est d'améliorer la situation actuelle en termes de santé des travailleurs, dans la mesure du possible, en comparant les impacts probables de différents scénarios

concernant l'organisation du travail. Pour faire cela, le praticien doit recueillir des données sur :

- les exigences de travail actuelles. Existe-t-il un potentiel de RPS ?
- les exigences de travail futures peuvent être déduites de l'organisation du travail planifiée. Sont-elles susceptibles de générer des RPS ?
- les ressources de travail actuelles. Les 4 ressources prégnantes sont-elles présentes ?
- La probabilité de mise à disposition de nouvelles ressources, ou le développement des ressources de travail actuelles. Les 4 ressources prégnantes seront-elles présentes ?.

Les différentes combinaisons possibles des exigences et des ressources actuelles et futures forment l'organigramme suivant (Tableau 26).

Situation Présente			Les changements des RPS et Ressources (4R)			
présence de RPS?	présence des 4 ressources?	Commentaires sur la situation actuelle	Nouveaux RPS créés?	Nouvelles ressources prégnantes créées?	Resultat	Commentaires sur la nouvelle situation / par rapport à la situation présente
Oui	Oui	Ok, compensation	Oui	Oui	Ok	compensation
				Non	Ok	détérioration
			No	Oui	Ok	amélioration
				Non	OK	stable
	Non	Danger!	Oui	Oui	Ok	amélioration
				Non	Danger!	détérioration
			No	Oui	Ok	amélioration
				Non	Danger!	stable
Non	Oui	Ok, il y a des marges de manoeuvre	Oui	Oui	Ok	compensation
				Non	Ok	détérioration
			No	Oui	Ok	amélioration
				Non	Ok	stable
	Non	Ok, aucun	Oui	Oui	Ok	compensation

		problème		Non	Danger!	détérioration
			No	Oui	Ok	amélioration
				Non	Ok	stable

Tableau 26. Combinaisons des différentes possibilités concernant les exigences et les ressources, dans les situations actuelles et futures.

Ce tableau doit être lu horizontalement. Par exemple, nous lisons que s'il y a des RPS dans la situation actuelle, sans la disponibilité des 4 ressources, et si la modification de l'organisation du travail introduit des nouveaux RPS sans créer de nouvelles ressources, alors la santé des travailleurs est en danger. La situation future sera détériorée par rapport à la situation présente.

Dans tous les cas où le diagnostic est «danger», il est possible de quantifier les risques pour la santé au travail, grâce à la matrice (Tableau 25). Les calculs sont utiles pour comparer deux (ou plus) organisations du travail planifiées, les deux étant identifiées comme dangereuses, afin de choisir la moins impactante.

Les limites de cet outil sont détaillées dans la section suivante.

Limites en ASCV

Les limites de l'outil peuvent être résumées par les remarques suivantes.

Tout d'abord, tous les secteurs n'ont pas été étudiés. L'étude a été développée et testée dans le secteur agroalimentaire, mais nous ne savons pas encore si les ressources prégnantes sont les mêmes dans les autres secteurs d'activité. Pour saisir les exigences et les ressources professionnelles dans d'autres secteurs, il faudra tenir compte des représentations des travailleurs. Des recherches futures devraient porter sur cette question. En l'absence de nouvelles connaissances sur d'autres secteurs, le transfert d'un contexte à l'autre des relations élaborées pour un secteur donné, est une solution temporaire.

L'impossibilité d'évaluer l'ampleur des compensations entre les exigences d'emploi et les ressources est la deuxième limite. À l'heure actuelle, nous ne savons pas si les ressources prégnantes sont capables de compenser totalement les exigences du travail. Nous savons seulement que les employés interrogés considèrent que la présence de ces 4 ressources d'emploi compense les exigences d'emploi. Nous ne savons pas évaluer

facilement et rapidement l'intensité des exigences et des ressources professionnelles. L'évaluation de l'intensité demanderait une enquête supplémentaire des représentations des travailleurs, sur le terrain.

Une dernière limite est que, dans tous les cas, il faut poser un diagnostic pour identifier les exigences et ressources présentes, ou à venir. C'est toujours un travail long et délicat, donc coûteux.

Section 16 : Conclusions générales

Pour conclure, cette thèse s'interroge sur la gestion des conditions de travail favorables capables de compenser les conditions de travail nocives dans une optique de pérennité d'entreprise, au sein des implantations industrielles d'un groupe de l'industrie agro-alimentaire.

Suite à l'analyse de la littérature, nous avons choisi d'emprunter la définition des conditions de travail donnée par Demerouti *et al.* (2001). Ce modèle théorique a permis de poser différentes questions. D'abord, existe-t-il des ressources qui ont plus de potentiel que d'autres pour compenser les exigences ? Ces ressources sont-elles contingentes à certaines caractéristiques (secteur, type de poste, site productif, etc.) ? Enfin, ces ressources ont-elles aussi le potentiel d'influencer la pérennité de l'entreprise ?

La question de recherche générale que nous avons explorée dans le cas du groupe V. est la suivante. : « **Est-ce que la mise à disposition de ressources par les pratiques de GRH conduit, via les représentations de ces ressources par les salariés, à la pérennité organisationnelle ?** »

Dans le cadre de notre étude de cas au sein du groupe V. nous avons : analysé les ressources sur lesquelles l'entreprise communique (grâce à l'analyse des documents sociaux du groupe) et nous les avons comparées avec les ressources perçues comme prégnantes par les salariés (à travers des entretiens semi-directifs). Ensuite nous avons analysé l'intention de rester dans l'entreprises de ces salarié/es et si cette intention était liée à certaines ressources. Enfin, nous avons vérifié si les mêmes ressources étaient reliées, dans les représentations des salarié/es, à la performance et/ou à la pérennité de l'entreprise

La démarche qui s'est imposée est la méthodologie de l'étude de cas enchâssée (Yin, 1984). Après avoir construit une grille de codage, nous avons analysé les documents sociaux pour savoir sur quelles ressources l'entreprise communique, et nous avons mené des entretiens pour savoir quelles ressources sont considérées par les salarié/es comme prégnantes pour compenser des conditions de travail contraignantes.

Les résultats ont montré que les ressources sur lesquelles le groupe V. communique ne sont pas considérées comme prégantes par les salarié/es. Ce sont plutôt les pratiques de GRH « implicites » inspirées par la culture d'entreprise héritée d'avant la fusion, qui créent les ressources que les salarié/es considèrent comme prégantes pour compenser les situations de travail difficiles. Il s'agit de la « variété des tâches », le « soutien des supérieurs », le « bon climat social », et l'« autonomie au travail ».

Les ressources plébiscitées comme prégantes sont les mêmes quels que soit le poste occupé, le genre et le site productif, malgré les conditions de travail objectives différentes et leur appréciation opposée des effets de la fusion. Les représentations des ressources ne semblent donc imputables ni aux pratiques de GRH de l'entreprise, ni à des événements particuliers (tels que la fusion). De plus, la nature des ressources prégantes ne semble pas imputable aux particularités du secteur agro-alimentaire. Il existe d'autre part un « effet cliquet » imprévu, qui fait que certaines ressources ne sont plus considérées comme telles par les salarié/es, quelque temps après leur acquisition.

Jusqu'à aujourd'hui, la **littérature s'est peu intéressée à la perception/représentations des ressources** du modèle JD-R. Les travaux n'ont pas identifié ces dernières sur la base **d'une revue systématique de la littérature**. Ils n'ont pas non plus mis en évidence **d'effet cliquet, d'invariants** indépendants du secteur, du type d'organisation et des conditions, voire des exigences du travail.

Enfin, nous avons mis en relation les **ressources** perçues par les salariés comme **prégantes** et **l'intention de rester dans l'entreprise**. Ces travaux de thèse montrent que les ressources prégantes sont aussi les ressources capables de fidéliser les salarié/es de l'entreprise. En effet, nous avons cherché à identifier les ressources qui étaient à l'origine de cette stabilité de la relation d'emploi, reconnue comme une dimension clé de la pérennité de l'entreprise. Quant au lien entre ressources et pérennité, les salarié/es ne l'établissent pas directement, mais relient plutôt la pérennité à un niveau plus élevé d'abstraction (tel que celui de la culture d'entreprise).

Pour conclure, cette thèse traite des **représentations des salarié/es** par rapport aux conditions de travail, en termes de **ressources** capables de réduire l'impact des conditions de travail nocives. Le but de ces travaux était d'identifier : i) d'abord les ressources sur lesquelles le groupe V. communique en direction de ses salarié/es, ii) puis les ressources que les salarié/es considèrent comme prégnantes, et iii) si les jugements des salariés sur les ressources sont sensibles à différentes conditions (le poste occupé, le contrat de travail, le genre, l'âge, le site productif), afin de tester nos propositions de recherche.

La deuxième partie de nos travaux de recherche a été consacrée à l'analyse du lien entre **ressources, pratiques de GRH, et pérennité**. La littérature des Sciences de la Gestion reconnaît que ces mêmes ressources prégnantes sont susceptibles de contribuer à la performance de l'entreprise. C'est encore une autre raison pour inciter les entreprises à mettre en œuvre des politiques RH qui favorisent la généralisation et la diffusion de ces ressources.

Bibliographie

A

Abord De Chatillon, E., Bachelard, O., & Moscarola, J., (2006), Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles. *Management & Avenir*, (4), 101-114.

Abord De Chatillon E. A., Bachelard, O., et Carpentier, S. (2012). Risques psychosociaux, santé et sécurité du travail : une perspective managériale.

Abord De Chatillon E. A., et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). *Revue française de gestion*, (4), 53-71.

Abord de Chatillon, Scouarnec A. (2012), Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH, in Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (Eds.), *Santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert-Collection AGRH, 9-27.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, (2009), *Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER)*.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C., (2013), The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.

Allen, D. G., Shore, L. M., et Griffeth, R. W., (2003), The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

Allen, N. J., & Meyer, J. P., (1996), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.

Allouche, J., & Amann, B., (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.

Allouche, J., & Laroche, P., (2005), Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In *Colloque " Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?"*, Mars.

Amans, P (en collaboration avec Mazars-Chapelon, A & Villesèque-Dubus, F), (2013), 'Aux sources de la pérennité des organisations du spectacle vivant : le budget ?' in Mignon, M (dir.), Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle, Editions EMS, pp. 55-80.

Amiel, R., & Lebigre, F., (1970), A new rapid test for the evaluation of mental health. Its use for early detections. Its importance in health surveys. In *Annales medico-psychologiques* (Vol. 1, No. 4, pp. 565-580).

Andonova, Y., & Vacher, B., (2009), Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail, *Communication & Organisation*, (2), 136-147.

Antonovsky, A., (1997), "Salutogenese, Zur Entmystifizierung der Gesundheit", Tübingen, 119.

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*, San Francisco: Jossey-Bass.

Appelbaum S.H. Et Kamal R., (2000), An analysis of the utilization and effectiveness and non-financial incentives in small business, *The Journal of Management Development*, vol.19, n°9-10, pp.733-763.

Arcand, G., (2006), Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 305 p.

Arcand M, Arcand G & Bayad M., (2004), « Systèmes de gestion de RH et performance organisationnelle ». *Annals of public and cooperative Economics*. Vol 75, n°3. pp 497-524.

Arcand, M., (2000), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des aisses populaires, Metz : Université de Metz.

Argyle M., (1987), *The Psychology of Happiness*. London: Methuen.

Argyle, M., Martin, M., et Lu, L., (1995), Testing for stress and happiness: The role of social and cognitive factors. In C. D. Spielberger, & I. G. Sarason (Eds.), *Stress and emotion* (pp. 173–187), Washington, DC: Taylor & Francis.

Argyris C., (1955), Organizational Leadership and Participative Management, *The Journal of Business*, vol. 28, n° 1, 1-7.

Argyris, C., & Schön, D. A., (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

Aristote, (1997), *Éthique à Nicomaque*. Paris, France : Librairie philosophique.

Arnold, H. J., & Feldman, D. C., (1982), A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350.

Arthur, J. B., (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A., (1994), A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.

Averseng C., (2013), « La réduction de l'équivocité organisationnelle comme facteur de pérennité ? », in Mignon S. (coord.), *Pilotage de la pérennité organisationnelle*, Editions EMS.

B

Baird, L., (1986), *Managing performance*.

Bakker A. B., Demerouti E., Taris T., Schaufeli W. B., Schreurs P., (2003), A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home-care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.

Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter, M. P., et Taris, T. W., (2008), Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Bakker, A.B. et Xanthopoulou, D., (2013), Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(September), pp.2760–2779. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.751438>.

Bakker, A.B., Demerouti E., Schaufeli, W.B., (2005a), The crossover of burnout and work engagement among working couples, *Human Relations*, 58, 2005, pp. 661-689.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Euwema, M.C., (2005b), Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170–180.

Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M., (2003), Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153.

Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D., (2000), An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *Accounting Review*, 75(1), p.65–92.

Barel, Y., Salladarre, F., & Fremeau, X., (2009), Autonomie du salarié et intention de départ, *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 27-34.

Baret P., (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.7

Barney, J. B., (1986), Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

Baron, J.N., et Kreeps, D.M., (1999), "Consistent Human Resource Practices". *California Management Review*, 41(3): 29-53.

Barrette, J. et Carrière, J. ,(2003), « La complémentarité des pratiques de GRH et son impact sur la performance organisationnelle selon le secteur industriel ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58 (3), 427–451.

Baysinger, B. D., & Mobley, W. H. , (1982), *Employee Turnover: Individual and Organizational Analyses* (No. TR-ONR-6). Texas A And M Univ College Station Coll Of Business Administration.

Beaujolin-Bellet, R. ,(2010), *Les restructurations dans les grandes entreprises: entre quête de liquidité, enfermements et résistances*. Palpacuer F., Leroy M., Naro G., Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion, Paris, Lavoisier, 117-136.

Becker B. et Gerhart B.,(1996), *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256712>

Bégin L. et Chabaud D.,(2010), « La résilience des organisations: Le cas d'une entreprise familiale. », *Revue Française de Gestion*, n°200, pp. 127-142.

Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., & Fayolle, A.,(2014), *La longévité des entreprises familiales en question*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 11-23.

Bencheman F.,Galindo G., (2011), *Gestion des ressources humaines*, 3e edition, Gualino éditeur, Lextenso Edition, Paris.

Benghozi, P. J., (2009), *La pérennité: un lest ou un gyroscope pour l'entreprise?*. *Revue française de gestion*, (2), 177-181.

Bentein, K., & Stinglhamberger, F. et Vandenberghe, C., (2000), *L'engagement des salariés dans le travail*. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 133-157.

Bentein, K., Vandenberghe, C., et Dulac, T., (2004), *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79.

Berger, P., Luckman, T., (1966), "The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge", Anchor, 1966, 240 p.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. ,(1999), *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.

- Berthier, C., Parent M.C., (1994), Créations, disparitions et restructurations d'entreprises : les effets sur l'emploi des PME. In: Economie et statistique, n°271-272, Les entreprises petites et moyennes : croissance et atouts. pp. 13-23.
- Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G., (1993), Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 2ème édition.
- Besseyre Des Horts, C. H., (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines. HAL.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150.
- Bhati, A., & Manimala, M. J., (2011), Talent acquisition and retention in social enterprises. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(1), 37-51.
- Bietry F. et Creusier J., (2013), « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 87, p. 23-41
- Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. (Eds.), (2012), *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context*. Routledge.
- Bnoui, I. ,(2011), Performance sociale et performance financière : Etat de l'art, Conférence AIMS , du 06 au 08 Juin 2011 – Nantes
- Bouquin H., (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.
- Bouquin H. ,(2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 508 p.
- Bourguignon A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Bourguignon A. ,(2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Brabet J., (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », in *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 3, n°1./88, pp.75-89.
- Breton-Miller, L., et Miller, D., (2006), Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746.
- Brown, J., Krantzler H.R., Delboca F.K., (1992), Self-reports of Alcohol and Drug-abuse Patients: Factors Affecting Reliability and Validity, *British Journal of Addiction*, vol. 87, 1013-1024.
- Brown, S. P., (1996), A meta-analysis and review of organizational research on job involvement.

Brun, J. P., et Martel, J. (2003), *Mental Health at Work--from Defining to Solving the Problem, Stress at work.*

Buchanan, B., (1974), *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations.* *Administrative science quarterly*, 533-546.

Bučiušienė, I., et Kazlauskaitė, R., (2012), *The linkage between HRM, CSR and performance outcomes.* *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24.

Bureau internationale du travail et de l'organisation mondiale de la santé le BIT et l'OMS (1990), *Convention de l'organisation internationale du travail n°155.*

Burgelman R.A., Grove A.S., (2007), *Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos – Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity,* *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 965-979.

C

Caplan G., (1964), *Principles of preventive psychiatry,* Basic Books, Londres.

Cappelli, P., (2000), *A market-driven approach to retaining talent.* *Harvard business review*, 78(1), 103-11.

Carrier-Vernhet A. ,(2012), « *Le rôle de l'implication organisationnelle dans les modèles de burnout : une approche par la conservation des ressources*», Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, 30 novembre.

Cascio, W., (1998), *Managing Human resources : productivity, quality of work life, profits* (5TH edition), Boston : Irwin Mc Graw-Hill, 720 pages.

Cerdin, J., et Peretti, J., (2005), *Performances économiques et performances sociales.*

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise.* Massachusetts Institute of Technology Cambridge.

Chandler, A. D., (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise,* Massachusetts Institute of Technology Cambridge.

Chapellier P., Dupuy Y., (2013), « *L'hybridation du système de gestion du dirigeant de la PME pérenne* », in Mignon S. (coord), « *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle* », Editions Management et Société (EMS)

Charreaux, G., (1998), *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises.* *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.

Cheriet, F., El Kharrazi, N., & Domergue, M., (2012), *Quels liens entre performances et pérennité des entreprises? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon.* In XXIème conférence internationale de l'AIMS, Lille, 4-6 juin.

Christensen, N. L., Bartuska, A. M., Brown, J. H., Carpenter, S., D'Antonio, C., Francis, R., et Peterson, C. H., (1996), *The report of the Ecological Society of America*

committee on the scientific basis for ecosystem management. *Ecological applications*, 6(3), 665-691.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P., (1999), Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.

Clausen, T., & Borg, V., (2010), Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 308.

Clot Y. et Litim M., (2008), « Activité, santé et collectif de travail », *Pratiques psychologiques*, vol. 14, p. 101-114.

Clot, Y., (2001), *Clinique de l'activité et pouvoir d'agir*. Education Permanente, n° 146.

Codo S., Soparnot R., (2014), « Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public », *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°102, pp. 173-191.

Cole, C. L., (2000), Building loyalty. *Workforce*, 79, 42-47. Available EBSCOhost full display.

Collins, J. C. & Porras, J. I., (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, 74(5), 65-77.

Concha-Barrientos M, Campbell-Lendrum D, Steenland K., (2004), Occupational noise: assessing the burden of disease from work-related hearing impairment at national and local levels. Geneva, World Health Organization. (WHO Environmental Burden of Disease Series, No. 9).

Conner, K. R., & Prahalad, C. K., (1996), A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.

Cooper, A. C., & Schendel, D., (1976), Strategic responses to technological threats. *Business horizons*, 19(1), 61-69.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M., (1986), Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Cottrell, T., & Nault, B. R., (2004), Product variety and firm survival in the microcomputer software industry. *Strategic Management Journal*, 25(10), 1005-1025.

Cowen E L., (1994), "The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities", *American Journal of Community Psychology*, Vol 22, p 149-179.

Cox, T., Taris, T. W., & Nielsen, K., (2010), *Organizational interventions: Issues and challenges*.

Crandall, W.R., et Parnell, J.A., (1994), On the relationship between propensity for participative management and intentions to leave: Re-opening the case for participation. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 30, 197-209.

Cultiaux J., (2014), « Mal-être au travail (malaise in the work-place) », dans Zawieja P., Guarnieri F. (dirs.), Dictionnaire des risques psychosociaux, Seuil, p. 444.

Cummings, L., (1984), Compensation, culture, and motivation: A systems perspective, *Organizational Dynamics*, 12(3), 33-44.

Cummings, T. G., & Cooper, C. L., (1979), A cybernetic framework for studying occupational stress. *Human Relations*, 32(5), 395-418.

D

Dakhlaoui, A., (2011), Conditions de travail et risques professionnels: synthèse et analyse de la littérature. *Revue Management & Avenir*, (41), 70.

Dale, K., & Fox, M. L., (2008), Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 109-130.

Danna, K., et Griffin, R. W., (1999), "Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature". *Journal of Management*, Vol 25, n°3, p 357-384.

De Cuyper, N., & De Witte, H., (2006), The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.

De Geus, A., (1997). *La pérennité des entreprises*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil ed.

Dejours, C., (1998), *Souffrance en France*, Paris, France: Seuil

Delery, J.E. and Doty, D.H., (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39, 4, 802-835.

Delobbe N., De Hoe R., (2012), Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge, rapport Projet HUT/DIRECT/2010/AP/3.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., (2001), The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.

Depeyre, C., & Dumez, H., (2007), La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme: à propos de Social Mechanisms. *AEGIS Le Libellio d'*, 3(2), 21-24.

Détang-Dessendre, C., (2010), Accès à la formation continue en entreprise et caractéristiques des marchés locaux du travail. *Economie et statistique*, 431(1), 115-128.

Diener, E., (1994), "Assessing Subjective Well-being: Progress and Opportunities", *Social Indicators Research*, 31 (2), 103-157. E. (1984), "Subjective well-being". *Psychological Bulletin*, Vol 95, n°3, p 542-575.

Dohou, A., et Berland, N., (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

Dreyer LC., Hauschild MZ., Schierbeck J., (2006) A framework for social life cycle impact assessment. *Int J Life Cycle Assess* 11(2):88–97.

Dumez, H., (2006), Why a special issue on Methodology: Introduction, *European Management Review*, Vol. 3, issue 1, pp. 4-6.

Dumez, H., (2009), Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, (2), 91-94.

Dumez, H., (2011), Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *AEGIS Le Libellio d'*, 7(1, Printemps), 39-52.

Durand R., (2006), “Organizational Evolution and Strategic Management”, Sage Strategy Series, London.

Dyer, L., (1985), Strategic Human Resources Management and Planning , *Research in Personnel and Human Resources Management*. K. Rowland et G. Ferris, dir. Greenwich, Conn.: JAI Press, 3, 1–30.

E

Edwards, J. R., (1992), A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of management review*, 17(2), 238-274.

Eggrickx A., (2013), Mimétisme et pérennité : le cas de la LOLF, in Mignon S. (coord.). *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*. Editions EMS : 81-105.

Eisenhardt, K. M., (1989), Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

El Attar, M. M., & El Moustafid, M. S., (2014), Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc, communication au colloque international sur le thème : Recherche en Sciences de Gestion : Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances, ISCAE – Casablanca, les 27 et 28 février 2014

El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J. P., (2006), « Comportement organisationnel-Vol. 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel (Vol. 2) », De Boeck Supérieur.

Elkington, J., (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, British Columbia, Canada: New Society.

Elman, C., (2005), Explanatory typologies in qualitative studies of international politics. *International organization*, 59(2), 293-326.

Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L., (2000), The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4-6), 581-588.

EU-OSHA European Agency for Safety and Health at Work, (2009), *The occupational safety and health of cleaning workers*, Luxembourg.

F

Feather, N. T., & Rauter, K. A., (2004), Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.

Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D., (2016), The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.

French, J. R., Caplan, R. D., et Van Harrison, R., (1982), *The mechanisms of job stress and strain* (Vol. 7), Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.

Foster, R. N., (1986), *Innovation: The attacker's advantage* (p. 316). New York: Summit books.

Foucault, M., (1966), *Les mots et les choses: une archéologie des sciences humaines: une archéologie des sciences humaines*. Gallimard.

Francès, R., (1981), *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Presses universitaires de France, 1981.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A., (2007), Towards a definition of a business performance measurement system, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.

Freeman, R. E., (2010), *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Fried, Y., & Ferris, G. R., (1987), The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis, *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.

G

Ganster, D. C., & Schaubroeck, J., (1991), Work stress and employee health, *Journal of management*, 17(2), 235-271.

Gasnier, C., Macombe C, Grimbhuler, S.,(2013), Evaluation de l'impact des conditions de travail sur la santé dans les organisations des cycles de vie, 3rd International seminar in social life cycle assessment, Montreal, 6th and 7th May 2013.

Gasnier, C., Macombe, C., Grimbhuler S., (2013), Towards the pathway "stress at work", 23rd SETAC Europe annual meeting, 12-16 May 2013, Glasgow. Presentation 582, pp. 201 Conférence book.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.

Geertz, C., (1973), *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic books.

George, A. L., & Bennett, A., (2005), "Case studies and theory development in the social sciences". mit Press.

Germain C., Trébucq S., (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A., (2011), « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail ». *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61 (4), 195-203.

Giraud L., Roger A., Thomines S., (2012), « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°84/2, pp. 44-60. DOI 10.3917/grhu.084.0044.

Girod-Seville M. et Perret V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A.Thiétart (sous la direction de) *Méthodes de recherche en management*, EditionDunod, pp.13-33.

Godelier, E., (2009),« La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion* 2009/2, n° 192, p. 95-111.

Gollac, M., (2009). Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES.

Gollac, M., & Bodier, M., (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*.

Gosse, B., Alves, S., & Sprimont, P. A., (2009), Test d'un modèle de déterminants et de conséquences de la satisfaction des salariés apprentis du supérieur. XXème Congrès de l'AGRH.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H., (2007), Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.

Grant, R. M., (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M., (2007), Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275.

Greiner L., (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review, p. 37-45.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., et Gaertner, S., (2000), A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

Guerfel-Henda, S., & Guilbert, L., (2008), La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. IXème Congrès de l'AGRH. Dakar.

Guerin, G. et Wils, T., (1991), «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse», Tiré-à-part #99, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Guerrero S., (2014), Les outils des RH, 3e édition, Dunod, Paris.

H

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C., (2003), A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1980), "Work redesign."

Haines, V. A., Hurlbert, J. S., Zimmer, C., (1991), Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis, *Work and Occupations*, 18, 212-235.

Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

Halbesleben, J. R., (2010), A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8, 102-117.

Hannan M.T., Freeman J., (1989), "Organization Ecology", Harvard University Press, Cambridge, Ma.

Hassard J., Cox T., Murawski S., De Meyer S., Muylaert K., (2011), Mental health promotion in the workplace: a good practice report.

Hedström, P., & Bearman, P., (2009) "The Oxford handbook of analytical sociology", Oxford University Press.

Hedström, P., & Swedberg, R., (1998), Social mechanisms: An introductory essay. *Social mechanisms: An analytical approach to social theory*, 1-31.

- Henderson, R. M., & Clark, K. B., (1990), Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Herzberg, F. Mausner, B.; Snyderman, B. B., (1959), *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Hill, J. M. M., & Trist, E. L., (1955), Changes in accidents and other absences with length of service: A further study of their incidence and relation to each other in an iron and steel works, *Human Relations*, 8(2), 121-152.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D., (2001), Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?, *Strategic management journal*, 125-139.
- Hirschman, E. C., (1986). Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria. *Journal of marketing Research*, 237-249.
- Hobfoll S.E., (1989), Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *Am Psychol*; 44: 513–524.
- Hobfoll, S. E., (1998), “Stress, culture, and community”, New York: Plenum Press.
- Hobfoll, S. E., (2001), The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory, *Applied psychology*, 50(3), pp. 337-421.
- Hobfoll, S. E., (2004), “Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress”. Springer Science & Business Media.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H., (1967), The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*, 11(2), 213-218.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B., (2008), Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W., (1992), A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover.
- Huselid, M., (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of management journal*, 38: 3, 635-672.
- Husserl, E. (1970), *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*, Northwestern University Press.

I

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G., (1997), The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 291-313.

International Labour Organization, (2002), Decent work and the informal economy, Sixth item on the agenda, Report VI.

Irshad, M., & Afridi, F., (2007), Factors Affecting Employees Retention: Evidence from Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(2), 307-339.

J

Johnson, J. V., Hall, E. M., (1988), Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1988, pp. 1336–1342.

Judge, T. A., Bono, J. E., et Locke, E. A., (2000), Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.

K

Kahn, R. L., Byosiere, P., (1992), “Stress in organizations”, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, pp. 571–650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kahneman, D., Diener, E., Schwarz N., (1999), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.

Kalleberg, A. L., & Mastekaasa, A., (2001), Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28(2), 183-209.

Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological bulletin*, 86(1), 119.

Kanungo, R. N., (1982), Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Mijakoski, D., Minov, J., Stoleski, S., Angeleska, N., & Atanasovska, A. (2014). Linkages between workplace stressors and quality of care from health professionals' perspective–Macedonian experience. *British journal of health psychology*, 19(2), 425-441.

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

Karasek, R., & Theorell, T., (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York: Basic Books.

Kawachi, I., Colditz, G. A., Ascherio, A., Rimm, E. B., Giovannucci, E., Stampfer, M. J., & Willett, W. C., (1996), A prospective study of social networks in relation to total mortality and cardiovascular disease in men in the USA. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 50(3), 245-251.

Kemelgor, B. H., & Meek, W. R., (2008), Employee retention in growth-oriented entrepreneurial firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 19(1), 74.

Keyes C. L. M., (2003), Complete mental health: An agenda for the 21st century. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 293-312). Washington, DC: American Psychological Association.

Keyes C. L., (2005), Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of consulting and clinical psychology*, 73(3), 539.

Keyes C. L., (2006), Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. *Social indicators research*, 77(1), 1-10.

Kitchenham B., Charters S., (2007), *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*.

Kiziah J E., (2003), "Job Satisfaction vs. Work Fulfillment: Exploring Positive Experience at work". *Dissertation Abstracts International*, Vol 64, n°10, p 52-61.

Kobasa, S. C., (1982), The hardy personality: Toward a social psychology of stress and health. *Social psychology of health and illness*, 4, 3-32.

Kortum, E., (2007), Work-related stress and psychosocial risks: Trends in developing and newly industrialized countries. *GOHNET Special issue*, 3-6.

Kortum, E., Leka, S., Cox, T., (2011), Perceptions of Psychosocial Hazards, Work-related Stress and Workplace Priority Risks in Developing Countries, *Journal of Occupational Health*, n. 53, pp. 144-155.

Kristof A. L., (1996), Person-environment Fit: An integrative Review of its conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, 49, pp.149.

Kühnel J., Sonnentag S., Bledow R., (2012), Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), pp.181–198.

Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., (2011), The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004, *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.

L

Lagarde, V., (2004), Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture. In CIFEPM (p. 17p).

Lagarde, V., & Macombe, C., (2013), Peut-on piloter la pérennité organisationnelle d'une filière sans indicateurs formels? , in Mignon S. (coord.), Pilotage de la pérennité organisationnelle : Normes, représentations et contrôle, ed. EMS, 230p, p189-210, ISBN13 : 978-2-84769-485-7.

Lakatos, I., (1979), "Dimostrazioni e confutazioni. La logica della scoperta matematica", a cura di Giulio Giorello, Feltrinelli.

Lambert, E. G., et Paoline, E. A., (2008), The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4), 541-564.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Jiang, S., (2008), Exploring antecedents of five types of organizational commitment among correctional staff: It matters what you measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19(4), 466-490.

Lasch, F., Frédéric, L. R., & Saïd Yami., (2005), Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue Française De Gestion*, 31, 37-56. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/214061205?accountid=1254>.

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A., (2001), Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454-470.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987), Transactional theory and research on emotions and coping, *European Journal of personality*, 1(3), 141-169.

Le Louarn J.-Y., (2010), « Gestion Stratégique Des Ressources Humaines », Édition Liasons, Paris.

Lebas, M. J., (1995), Performance measurement and performance management, *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.

Leduc, S., & Valléry, G., (2012), "Les risques psychosociaux". Paris, PUF.

Lee, R. T., et Ashforth, B. E., (1996), A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, p. 123.

Légeron, P., (2003), "Le stress au travail", Paris, Odile Jacob.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B., (2009), Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.

Leonard-Barton, D., (1992), Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.

Leon-Guerrero, A. Y., McCann III, J. E., & Haley Jr, J. D., (1998), A study of practice utilization in family businesses. *Family Business Review*, 11(2), 107-120.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985), *Naturalistic inquiry* (Vol. 75), Sage.

Locke E. A., (1976), The nature, in Dunette M. D. (éd.) *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand-McNally, pp. 1297-1349.

Locke, E. A., & Latham, G. P., (2004), What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.

Lodahl, T. and Kejner, M. (1965), The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

Loup, P., (2016), *Influence des Technologies Nomades sur le Bien-Être au Travail : une lecture par la théorie de la conservation des ressources*, Thèse de doctorat.

Luchak, A. A., (2003), What kind of voice do loyal employees use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.

M

Macombe C., (2003), *Éthique et pérennité chez les exploitants agricoles*, thèse de sciences de gestion, Clermont-Ferrand.

Macombe, C., (2006), *Ethique du métier et transmission des exploitations*. *La Revue des sciences de gestion*, (3), 129-138.

Mahmoud-Jouini, S. B., Bloch, A., & Mignon, S., (2010), Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue française de gestion*, (1), 111-126.

Maidique, M. A., & Zirger, B. J., (1984), A study of success and failure in product innovation: the case of the US electronics industry, *IEEE Transactions on engineering management*, (4), 192-203.

Manimala, M. J., & Bhati, A. (2011), *Talent Acquisition and Retention in Social Enterprises: Innovations in HR Strategies*.

Martinet A., Savall H., (1978), « Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 5, No. 5, p. 82-94.

Maslach C., Schaufeli W. B., (1993), Historical and conceptual development of burnout. In W; B; Schaufeli , C. Maslach? Marek T. (Eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research* (pp. 1-16), Washington, DC: Taylor & Francis.

Mass R., Poulin C., Dassa C., Lambert J., Bélair S., et Battaglini M. A., (1998), Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-etre psychologique: L'EMMBEP. *Can J Public Health*, 89(5), 352-57.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Maurand-Valet A., (2010), « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? ». Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France.

Maurand-Valet A., (2013), Les normes de systèmes de management dans l'organisation : un levier immatériel de pérennité ?, in Mignon S. (coord.), *Pilotage de la pérennité organisationnelle : Normes, représentations et contrôle*, ed. EMS, 230p, p189-210, ISBN13 : 978-2-84769-485-7.

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F., (1987) Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover, *Academy of Management journal*, 30(4), 744-762.

McGrath, J. G., (1976) Stress and Behavior in Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Meier, K. J., & Hicklin, A., (2008), Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.

Merriam, S. B. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*, Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.

Meyer, J. P., & Allen, N. J., (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L., (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R., (2010), Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.

Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L., (2007), Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Meyer, M. W., & Zucker, L. G., (1989), *Permanently failing organizations*. Sage Publications, Inc.

Meyssonier, R., (2006), « Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 60, avril-mai-juin, pp. 49-69.

Mignon S., (2002), Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique. *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 15(2), 93.

Mignon S., Mahmoud-Jouini S. B., (2013), L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes. *Management International*, 18(3), 82–95.

Mignon, S. (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Vuibert.

Mignon, S., (2013), Chapitre introductif. La pérennité organisationnelle : un enjeu essentiel, dans « Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle », Coordonné par Sophie Mignon, Cormelles-le-Royal (France), Éditions Management et Société 2013, 229 p.

Mignon, S., (1998), Une approche de la pérennité de l'entreprise, Thèse de Doctorat de l'Université de Nice-Sophia Antipolis, 399 pages (+ annexes).

Mignon, S., (2009), « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, 2 (n° 192), p. 73-89.

Mignon, S., & Ben Mahmoud-Jouini, S., (2014), L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 82-95.

Miles M.B., Huberman M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e Edition, De Boeck.

Miles, R.E., Snow, C.C., (1978), "Organizational strategy structure and process", New-York, McGraw Hill, 1978.

Miller D., Friesen P.H., *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Miller K.D., Zhao M., Calantone R.J., "Adding interpersonal Learning and Tacit Knowledge to March's Exploration-Exploitation Model", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 4, 2006, p. 709-722.

Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006), Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities, *Family business review*, 19(1), 73-87.

Mintzberg H., (1973), "The nature of managerial work", Englewood Cliffs/NJ: Longman.

Mitra, A., Jenkins, G. D., & Gupta, N., (1992), A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M., (1979), Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.

Moisson-Duthoit V., (2014), Le management du stress professionnel: apport du modèle de déséquilibre effort- récompense. Abord de Chatillon, E. and Bachelard, O., Santé et sécurité au travail : une perspective gestionnaire, Vuibert.

Morin, E. M. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, études et recherches, rapport R-543. IRSST (avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP).

Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M., (1982), *Employee-Organization: the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press.

Mowday, R. T., & Spencer, D. G., (1981), The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents, *Academy of Management Journal*, 24(3), 634-642.

Murphy L.R., (1988), « Workplace interventions for stress reduction and prevention », in C.L. Cooper et R. Payne (dir.), *Causes, coping and consequences of stress at work*, New York, Wiley.

N

Naro. G., Travaillé, D., (2013), Contrôle de gestion et pérennité organisationnelle : Les apports du Balanced Scorecard comme levier de contrôle interactif, in Mignon S. (coord.), *Pilotage de la pérennité organisationnelle : Normes, représentations et contrôle*, ed. EMS, 230p, p189-210, ISBN13 : 978-2-84769-485-7.

Nelson R.R., Winter S.G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belkrap Press, Boston, MA.

Neveu J. P., (1996), « La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire », *Economica*.

Neveu J.-P., (2002), « L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi », in Neveu J. P., Thévenet M., *L'implication au travail*, pp. 21-42, Vuibert, Paris.

Neveu J.-P., (2007), Jailed resources: "Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards", *Journal of Organizational Behavior*, 28, p. 21-42.

Neveu, J.P. (2012). Pour repenser la relation travail-santé psychologique : la théorie de préservation des ressources (Thinking differently about the link between work and psychological health : The conservation of resources theory). In E. Abord de Chatillon & O. Bachelard (Eds.), *Santé et sécurité au travail* (pp. 79-87). Paris : Vuibert.

Neveu J-P., Thévenet M. (Coord., 2002), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.

Nietzsche, F., (1995), « La Volonté de puissance », II, trad. G. Bianquis, Paris, Tel/Gallimard, p. 219.

Nuwayhid, I.A., (2004), Occupational health research in developing countries: a partner for social justice, *Am. J. Public Health*, n. 94, pp.1916–1921.

O

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A., (2003), The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of business venturing*, 18(5), 639-666.

Organisation Mondiale Santé (OMS), (1946), Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 juin -22 juillet 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 Etats. (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

OSE S. O., (2005), “Working conditions, compensation and absenteeism” *Journal of health economics*, 24(1), pp.161-188.

Osterman P., (1994), “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?”, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol.47, 2, pp.173-188.

Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 26(1), 46-67.

P

Paillé, P., (2004), «La fidélisation des Ressources Humaines », Paris: Economica.

Paillé, P. (2005), La fidélité au travail: éléments conceptuels sur la relation employé-organisation, *Gestion 2000*, 22(6).

Paoli P., Merlié D., (2001), Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000. Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, p.72.

Peretti, J. M., (2001) Dictionnaire des Ressources Humaines (2ème éd.), Paris: Vuibert.

Peretti, J. M. (2015), « Ressources humaines », Vuibert.

Pesqueux Y., (2002), Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 p.

Pfeffer J. and Veiga J.F.,(1999), “Putting People First for Organizational Success”, *The Academy of Management Executive*, Vol.13, 2, , 37-48.

Pfeffer J., (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA : Harvard Business School Press.

Piaget, J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.

Point, S., & Retour, D., (2009), *Chronique. Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines: vers une typologie*. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 85-104.

Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New-York.

Poulain-Rehm T., (2006), « Les théories de la fidélisation », in J. Allouche (ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 442–448), Paris: Vuibert.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.

R

Ragin, C. (1992), “Introduction: Cases of ‘what is a case?’ “, in Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-17.

Reichwald, R. et Robert G., (1997), “Companies and markets in transition – communication strategies for the manager of the future”, *Arbeitsbericht Nr. 8 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München*.

Reid, R. S., et Adams, J. S., (2001), *Human resource management—a survey of practices within family and non-family firms*. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.

Renaud, A. et N. Berland (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, Actes du Congrès annuel de l’Association Française de Comptabilité, Poitiers, mai.

Reynaud E., (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.

Rolland J.P., (2000), « Le bien-être subjectif une revue de question » *Pratiques Psychologiques*, 1(October), 5–21

Rouleau L., (2003), *La méthode biographique*, in Giordano, Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Chapitre 4, p.133-171, 2003.

Ryan R. M., & Deci E. L., (2001), *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.

Ryff, C. D., et Singer, B., (1998), The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, Vol 9, n°1, p 1-28.

S

Sahut, J. M., Boulerne, S., Mili, M., & Teulon, F., (2014), *What Relation Exists Between Corporate Social Responsibility (Csr) And Longevity Of Firms?* (No. 2014-248).

Salgado, M., (2013), La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.

Sandberg, J., (2005), How do we justify knowledge produced with interpretative approaches?, *Organizational research methods*, 8(1), p. 41-68.

Saulquin, J. Y., et Schier, G., (2007), Responsabilité sociale des entreprises et performance, *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 57-65.

Savall H., (2003), "An updated presentation of the socio-economic management model", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 1, p. 33-48.

Savall H., Zardet V. (2008), "Mastering hidden costs and socio economic performance, a volume in research on managemnet consulting", A. Buono Series editor, Information Age Publishing, Charlotte.

Savall H., Zardet V., (2010), « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 5ème édition, Economica, Paris.

Savall, H., Zardet, V., (1998), Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable. Communication au Congrès des IAE, Nantes, Avril 1998, p. 1.

Schaufeli, W. B. (2015), Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.

Schaufeli W.B., Bakker A.B., (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp.293–315.

Schaufeli, W., & Enzmann, D., (1998), *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.

Schaufeli W. B., Taris T. W., Van Rhenen W., (2008), Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.

Schaufeli W.B., Taris, T.W., (2014), A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig, eds. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*. pp. 1–249.

- Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
- Schein, E. H., (1990), *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Schieman, S., Young, M.C., (2013), Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?, *Work & Stress*, 27, 244–261.
- Schimmack U., (2008), “The structure of subjective well-being”, *The science of subjective well-being*, pp. 97-123.
- Schmit, M. J., & Allscheid, S. P., (1995), Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections, *Personnel psychology*, 48(3), 521-536.
- Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66.
- Schuler, R.S., (1998), « Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic Needs of the Business ». *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18–31.
- Seligman M, Steen T A, Park N, Peterson C., (2005), “Positive psychology progress. Empirical validation of interventions”, *American Psychologist*.
- Selye, H., (1996), *The stress of life*, New York: McGraw-Hill.
- Sheridan, J. E. (1992). *Organizational culture and employee retention*. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Siegrist, J. (1996a). Adverse health effects of high effort – Low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–43.
- Siegrist, J., Dragano, N., (2008), Psychosocial stress and disease risks in occupational life. Results of international studies on the demand-control and the effort-reward imbalance models. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 51(3), 305-312.
- Snell, S. A., & Youndt, M. A., (1995), Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.
- Snell, S. A., et Dean, J. W., (1992), Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.
- Somers, M. J., (1995), Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

Stock R.M. et Bauer E.-M., (2011), “Typology and Performance Outcomes of Executives’ Relationship with Work : Evidence from Executive and Life Partner Data”, *Schmalenbach Business Review*, 63(July), pp.252–287.

St-Pierre, J., Lavigne, B., & Bergeron, H., (2005), Les indicateurs de performance financière et non Financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières. In *Comptabilité et Connaissances*.

T

Tabanelli, M.C., Depolo, M., Cooke, R.M.T., Sarchielli, G., Bonfiglioli, R., Mattioli, S., et Violante, F.S., (2008), Available instruments for measurement of psychosocial factors in the work environment. *Journal International Archives of Occupational & Environmental Health*, 82(1), 1-12.

Teddlie C., Tashakkori A., (2009), “Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences”, Thousand Oaks, CA: Sage.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Tepeci, M., & Bartlett, A. B., (2002) The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.

Testa, M.R., (2001), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology*, 13(2): 226-236.

Thevenet M., (2000), « Le plaisir de travailler », Paris, Les Editions d’Organisation.

Thevenet M., (2002), Politiques de personnel et implication des personnes, in Neveu J. P., Thévenet M., « L’implication au travail », pp. 5-20, Vuibert, Paris, 2002.

Thiétart R. A., (2014), *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Thollon-Pommerol, V., 1977, Quatre mécanismes de disparition des entreprises, In: *Economie et statistique*, n°95, Décembre, pp. 23-31.

Tims M., Bakker A.B., Derks D., (2014), Job crafting and job performance: a longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (February 2015), pp.1–15.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N., (2006), La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?. *Recherches qualitatives*, 38-45.

Tushman, M. L., & Anderson, P., (1986), Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.

U

Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R.,(2000), « Introduction à la recherche en gestion », *Economica*.

V

Valléry, G., & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux: «Que sais-je?»* n° 3958. Presses universitaires de France.

Vallette J., Amadiou, P., Sentis, P., (2017), Adaptation and longevity of French agricultural cooperatives, 2nd Abbé Grégoire Innovation Day, 28 mars 2017, Paris.

Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79.

Van Der Doef, M., Maes, S., (1999), The job demand–control(–support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13,. 87–114.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. and Vansteenkiste, M., (2010), 'Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 6, 735-759.

Van Ruysseveldt, J., Proost, K., Verboon, P., (2011), The Role of Work-home Interference and Workplace Learning in the Energy-depletion Process. *Management review*, 22(2), 151–168.

Vandenberghe, C., Landry, G., & Panaccio, A. J., (2009), L'engagement organisationnel. *Comportements organisationnels*, 3, 207-228.

Vauclin, S., (2012), Gestion des ressources humaines et santé-sécurité au travail: l'accord impossible?, dans Abord de Chatillon, Bachelard, Carpentier, *Risques psychosociaux, santé et sécurité du travail: une perspective managériale*, Vuibert, Paris, p. 368.

Voyer, P. et Boyer R., (2001), Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative . *Santé mentale au Québec*, Vol. 26, n° 1, 2001, p. 274-296.

W

Wacheux F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

Wannacott, T.H., Wannacott, R. J., (1999), *Statistique -Economie, gestion, sciences et médecine (avec exercices d'application)-*, 4^{ème} édition, Economica, Paris.

Warr, P., (1990), "The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental Health", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

Weber, R., (2004), "The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism", *MIS Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. iii-xii.

Weiss, H. M. (2002). Introductory comments: Antecedents of emotional experiences at work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 1-2.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Woodhead E.L., Northrop L., Edelstein, B. (2014). Stress, Social Support, and Burnout Among Long-Term Care Nursing Staff. *Journal of applied gerontology*, 1-22.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.

Wu, M. (2006), "Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: a meta-analysis", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 8 No. 1, pp. 163–171.

Y

Yanow, D. (2006). *Neither rigorous nor objective?: Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn*. New York: ME Sharpe, 67-88.

Yeh, H.J. (2014). Job Demands, Job Resources, and Job Satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research*, 47–60.

Yin R. K., (1984), *Case study research: Design and methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Yin R. K., (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, 4th edition.

Yin Robert K. (1981) "The case study crisis: some answers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 1, pp. 58-65.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Sitographie

http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossid=268

<http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/risques-psychosociaux/de-quoi-parle-t-on/article/les-rps-c-est-quoi>

<http://www.centre.aract.fr/taxonomy/term/121>

<http://www.eurofound.europa.eu/efemiredictionary/working-conditions>

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html> 09/02/2017

<http://www.fidal-avocats-leblog.com/2015/01/fidal-devoile-enquete-transmission-perennite-lentreprise/>

<http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/risques-psychosociaux/de-quoi-parle-t-on/article/les-rps-c-est-quoi>

<http://www.centre.aract.fr/taxonomy/term/121>

<http://www.eurofound.europa.eu/efemiredictionary/working-conditions>

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Circulaire-centres-de-gestion30-07-2013.pdf>

<https://www.informatiquenews.fr/perennite-entreprises-depend-de-gestion-risques-david-museur-ecole-mines-47805>

Sommaire des Tableaux

Tableau 1. Obligation de l'entreprise en matière de RPS (en France)	16
Tableau 2. Tableau récapitulatif des pratiques de rétention de salarié/es et des ressources du modèle JD-R correspondantes	86
Tableau 3. Récapitulatif de l'histoire de V.....	101
Tableau 4. Les différences actuelles entre les trois sites industriels.....	105
Tableau 5. Tableau méthode, résultats, proposition de recherche	125
Tableau 6. Extrait du tableau récapitulatif de la revue de la littérature	126
Tableau 7.Exemple de tableau de codage pour l'analyse d'un entretien.....	131
Tableau 8. Ressources classifiées selon Schaufeli 2015 et d'après la littérature, avec les taux de citation sur la totalité des 160 papiers analysés	140
Tableau 9. Ressources identifiées dans les documents sociaux du groupe V.....	142
Tableau 10. Comparaison du nombre d'entretien les citant, et du nombre total de citations, pour les 7 premières ressources citées spontanément	144
Tableau 11. Ressources citées par au moins un/e salarié/es sur deux selon le site	146
Tableau 12. Les 5 ressources les plus citées par nombre d'entretien pour les salarié/es des bureaux et des ateliers.	148
Tableau 13. Nombre d'entretiens (maximum 5) des cadres citant telle ressource spontanément	149
Tableau 14. Les 5 ressources les plus citées par genre, par entretien.....	150
Tableau 15. Comparaison du nombre d'entretien et de citation pour les 6 premières ressources auxquelles les salarié/es aspirent.....	153
Tableau 16. Comparaison du nombre d'entretien et du nombre de citation pour les 7 premières ressources acquises	156
Tableau 17. Ressources acquises et ressources les plus citées, en comparaison	156
Tableau 18. Verbatim concernant l' intention de rester pour chaque salarié/e.....	160
Tableau 19. Verbatim concernant les ressources qui favorisent l'intention de rester dans l'entreprise et les verbatim liés à ces affirmations	163
Tableau 20. Verbatim concernant les représentations des salarié/es sur le lien entre leur activité et la performance.....	165
Tableau 21. Ressources prégnantes et ressources sur lesquelles le groupe V. communique.....	169
Tableau 22. Ressources souhaitées par les salarié/es et ressources sur lesquelles le groupe V. communique.....	169
Tableau 23. Les six premières ressources acquises par les salarié/es et correspondance dans la communication du groupe V.	170

Tableau 24. Les ressources liées à l'intention de rester	182
Tableau 25. Extrait de la grille rassemblant des relations entre les RPS et la santé au travail. (Camille Gasnier, 2012)	195
Tableau 26. Combinaisons des différentes possibilités concernant les exigences et les ressources, dans les situations actuelles et futures.....	199

Sommaire des Figures

Figure 1. Structure de la thèse.	25
Figure 2. Modèle Exigences/Ressources de Schaufeli et Bakker (2004)	39
Figure 3. Ressources répertoriées d'après le modèle de Demerouti et al. (2001) et regroupées selon le modèle SLAC.....	46
Figure 4. Liste de 18 entreprises du secteur High Tech avec les données indiquées par les salariés.....	79
Figure 5. Modèle de recherche partiel sur la compensation exigences/ressources, d'après la littérature	109
Figure 6. Modèle de recherche global d'après la littérature	111
Figure 7. Modèle de recherche final d'après la littérature et les hypothèses de recherche	116
Figure 8. Nombre de publications par année des applications empiriques du modèle JD-R.....	136
Figure 9. Journaux les plus utilisés comme support de publications pour le modèle JD-R	136
Figure 10. Nombre de discours citant spontanément telle ressource (maximum 25)...	143
Figure 11. Nombre de citations de chaque ressource, dans tous les entretiens pris dans leur ensemble.	144
Figure 12. Occurrence de chaque ressource selon le site (12 maximum pour le site de T. et 13 maximum pour le site de U.).....	145
Figure 13. Occurrence de chaque ressource citée spontanément selon le poste (9 maximum pour les bureaux et 16 maximum pour les ateliers).....	147
Figure 14. Occurrence de chaque ressource citée spontanément selon le genre par entretien (maximum 12 pour les femmes et 13 pour les hommes).	149
Figure 15. Nombre d'entretiens citant chaque ressource souhaitée, soit spontanément soit sur suggestion de l'auteur (maximum 25).....	151
Figure 16. Nombre de citations de chaque ressource souhaitée, dans tous les entretiens pris ensemble	152
Figure 17. Nombre d'entretiens citant telle ressource comme acquise (spontanément ou sur suggestion) (maximum 25)	154
Figure 18. Nombre de citation de chaque ressource acquise, dans tous les discours pris dans leur ensemble.....	155
Figure 19. Schéma des représentations des salarié/es (flèches pleines) et des acquis de la littérature au sujet des relations entre fidélité, engagement, performance, pérennité...	167
Figure 20. Ressources les plus citées d'après la littérature et ressources prégnantes d'après les représentations des salarié/es	174

Figure 21. Modèle final de recherche après résultats	189
Figure 22. Diagramme représentant les relations entre les 4 ressources prégnantes	194
Figure 23. Modèle théorique de recherche	268

Annexe 1. Grille d'entretiens V.

Bonjour, je m'appelle Federica Silveri et je suis doctorante en Science de Gestion financée par la Chaire Industrielle ELSA-PACT, dont V. est partenaire.

Nous avons convenu avec P. L.t, au cours de mon comité de thèse du 9 avril 2015, que le terrain de ma thèse se ferait dans votre organisation.

En posant l'hypothèse que les conditions de travail peuvent avoir des effets négatifs ou positifs sur la santé, nous cherchons à comprendre comment hiérarchiser les conditions d'emploi ayant un impact positif sur le bien-être des travailleurs, dans une perspective de recherche de pérennité des organisations.

Le but sera de hiérarchiser les « ressources », pour mieux comprendre lesquelles sont considérées comme les plus importantes par les salariés.

Les entretiens sont complètement anonymes et je vous demande si c'est possible de l'enregistrer.

Les résultats de l'étude seront l'objet d'une restitution orale pour vous présenter les principales tendances.

1. Pendant : Bien-être

- a. Pouvez-vous nous présenter votre travail actuel ? Comment se déroule une journée-type ?
- b. Qu'est ce qui est le plus contraignant dans votre travail ? Pour chaque élément contraignant, demander comment il y fait face ?
- c. Plus précisément : Comment considérez-vous votre charge de travail ? Est-ce constant ?
- d. Pouvez-vous décider de l'organisation de votre journée, de votre temps de travail, de votre méthode ? Si oui, comment vous organisez-vous ?
- e. Les tâches que vous exécutez sont-elles répétitives ou variées ?
- f. Vos horaires sont-ils flexibles ? o Flexibilité uniquement subie ou également choisie ?
- g. Vos performances sont-elles contrôlées ? o Comment ?
- h. Quel retour avez-vous de ces contrôles ? (formel/informel, régulier/irrégulier)
- i. Travaillez-vous dans un environnement de travail agréable ?
- j. Que changeriez-vous pour améliorer votre environnement de travail ? (ergonomie : chaise, bureau, écran, casque, bruit environnant, qualité de la communication, etc.)

- k. Comment se passent les relations avec vos collègues ? Sont-ils une ressource pour vous ?
 - l. Comment se passent les relations avec votre supérieur hiérarchique ?
 - m. Vous sentez-vous soutenu ?
 - n. Comment se passe le dialogue social ? Permet-il d'améliorer vos conditions de travail ? Comment ?
 - o. Existe-t-il des situations où les demandes sont contradictoires avec celles de la hiérarchie ?
 - p. Comment gérez-vous les situations difficiles, de crise ?
 - q. Est-ce différent en fonction du type d'activité ?
 - r. Vous sentez-vous stressé(e) ?
 - s. Vous sentez-vous impliqué(e) dans votre travail ?
 - t. Comment gérez-vous l'interaction vie privée-vie professionnelle ?
2. Après : Avenir
- a. Comment envisagez-vous votre avenir ? L'entreprise vous propose-t-elle des possibilités de développement ? Comment envisagez-vous votre avenir ? o rester dans la même entreprise,
 - b. rester dans le même métier o ou changer ?
3. Avant – maintenant :
- a. Présentation et parcours professionnel : Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?
 - b. Âge
 - c. Ancienneté
 - d. Type de projet sur lequel il/elle travaille
 - e. Si il/elle travaille sur plusieurs projets : quelle répartition du temps de travail
 - f. Parcours professionnel
 - g. Nombre de changements d'entreprise
 - h. Nombre de changement de fonction : latéral et/ou hiérarchique
 - i. Type de contrat au cours de la carrière + actuellement
 - j. Travail dans un bureau fermé/ouvert/flexible

Annexe 2. Ressources regroupées selon le même concept

Ressources

- 1 Ability to delegate
(Loss of) control over the job
- 2 Actual job crafting
(Last month, I tried to learn new things at work)
Job crafting intention
(make sure to use my capacities to the fullest)
Craftsmanship
(the possibility to work with one's hands)
Variability of required professional skills
(the possibility to work with one's hands', and the opportunity to combine medical and technical aspects at work?)
- 3 Alignment
(My work contributes to the objectives
(results) of my organization)
Fulfilment of expectations
(Can you deliver the quality of work that is expected by others?)
Value congruence
(My personal values are in line with those of
the organization I work for)
Strategic impact
(To what
degree do you feel that your job directly contributes to the
objectives (mission) of your organization?)
Task-oriented norm
(Do you agree with the following state- ment? In my team we consider essential to
maintain the necessary effort so as to meet the results and objec- tives that have been set
to our unit and shift)

4 Appreciation

(“Overall, how satisfied are you with your line manager's appreciation-colleagues- of you as a person?)

Recognition (I receive recognition from others for my work)

Organization-based self-esteem

(I am important for the organization)

Recognition

(Do you feel appreciated by the people you work for (customers, citizens, patients, students)?)

5 Autonomy

(On your job, do you have freedom to decide how you do your work?)

Job autonomy

Decision latitude

(I can determine myself when an operation has to be carried out)

Work control

Job control

EMPLOYEE Empowerment

5a

Decision authority

5b

Self-management

(Being merged with your job

Enjoying what you do

Prioritizing Structuring tasks

Time management)

5c

Task Autonomy

(‘I can choose my way of working)

5d

Time control

(Within our call centre, there are sufficient possibilities for short breaks)

5e

Schedule control

(How much control do you have in scheduling your work hours?)

6	<p>Availability of finances and equipment (The equipment that I have at my disposal is well-suited for this type of job)</p> <p>Availability of tools (I have all the tools (tools, equipment, instruments, software) needed to do my job properly)</p> <p>Organizational)</p>	
7	<p>Career development (My ministry allows opportunities for learning and growth in competence and proficiency)</p> <p>Promotional prospect (Considering all my efforts and achievements, my job promotion prospects are adequate.)</p> <p>Control of career</p>	
7a		<p>Development opportunities (My ministry allows opportunities for learning and growth in competence and proficiency)</p>
7b		<p>Training & Development</p>
7c		<p>Focus on opportunities (Many opportunities await me in my occupational future)</p>
7d		<p>Opportunities for professional development (My work offers me the opportunity to learn new things”)</p>
7e		<p>Cross-training (a training program where each team member receives instruction regarding the roles and responsibilities of his or her teammates)</p>

8 Learning opportunities

(‘Does your work enables you to learn new things?’ and ‘‘Does your work requires creativity?)

Opportunities to learn

(The job provides me with ample opportunities to use my skills and qualifications)

8a

Personal learnings

(what was your total personal income, including income from all of your paid jobs, before taxes?)

8b

Possibilities to learning and development

(In my work I always learn new things)

8c

Skill discretion

(In my job I keep learning new things)

8d

Skill development and application

8e

Supervisory coaching

9 Challenging work

(My job requires that I keep learning new things,’ ‘‘My job requires that I be creative,’’ ‘‘My job lets me use my skills and abilities,’’ ‘‘The work I do on my job is meaningful to me,’)

Job challenge

Job satisfaction

Meaning

Meaningful work

Resilience

(I enjoy dealing with new and unusual situations)

Work meaning

(Is your work meaningful?)

Higher status work aspirations

(how important is it for you to be in a job that has more prestige or respect than your present job?)

9a		Creative work (‘Do you have the chance to learn new things?’; ‘Do you have the chance to solve problems?’; ‘Does your job require you to be creative?’)
9b		Pride in the profession (opportunity to help someone, pride in dentistry)
10	Climate for innovation (People in the organization are always searching for new ways of delivering patient services) Innovative Climate	
11	Cognitive emotional et physical resources	
12	Cognitive resources (I have the opportunity to use my intellectual skills to solve complex tasks)	
13	Communication (I am sufficiently informed about the developments within my organization) Effectiveness of communication (skill improvement’, ‘the best way to perform certain tasks’, ‘personal performance’, and ‘preventing mistakes at work’)	
14	Compensating behavior (Alcohol abuse Tension in the workplace)	
15	Control pace of work (How often do you control the speed at which you work?)	
16	Customer orientation of the management	
17	Denial (Wish to escape Neglect of active coping)	
18	Departmental resources	
19	Emotional intelligence	
20	Emotional stability (have frequent mood swings)	

21	Enjoyment (Enjoying what you do)	
22	EOT (the number of work hours (per week) spent telecommuting.)	
23	Extrinsic rewards	
24	Fairness Organizational justice (In my opinion, the rules and procedures at work are applied in a correct and fair manner)	
24a		Procedural fairness (This employee is always looking for better ways to do things')
25	Family support climate Work-family enrichment (My involvement in my work)	
26	Feedback (My work provides me with feedback) Performance feedback (receiving sufficient information about work goals) Positive Feedback (I get mainly positive feedback on the amount of work I accomplish) Volunteer training (‘I get little feedback from my supervisor on how well I am doing as a volunteer)	
27	Goal clarity Predictability (getting all the information needed to carry out work tasks optimally and knowing what the main work tasks will be) Task Clarity (Do you know exactly what areas you are responsible for and which areas are not your responsibility?) Information Information and communication Information sharing	

27a		Role clarity (I know exactly what is expected of me)
28	History of change	
29	Home-based teleworking	
30	Hope (If I find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it)	
31	Impact (employees' feeling that the accomplishment of their personal work has significant repercussions on their environment)	
32	Influence at work (Do you have a large degree of influence concerning your work?) Influence over work decisions	
32a		Influence and participation (I can exercise influence over the planning of working)
33	Innovativeness	
34	customer orientation of the management, managerial support, Psychological climate (internal service, information and communication)	
35	Job Authority	
36	Job content “My job is interesting”; “I can work independently”; “Inmyjob I can help other people”; “Myjob is useful to society”; and “Myjob givesmea chance to improvemyskills”	
37	Job involvement (Being merged with your job)	
38	Job security (How likely is it that you will be moved to a different department?)	

39	Long-term and immediate results (seeing the good results of treatment) Long-range strategic planning	
40	Low drain on pre-existing resources (to be better if the individual had fewer demands on resources when activation began.)	
41	Mindfulness (I remain present with sensations and feelings even when they are unpleasant or painful)	
42	Optimism (In uncertain times, I usually expect the best)	
43	Organizational culture	
44	Participation in a GP-post	
45	Participation in decision making (I feel that I am involved in making important decisions) Interpersonal justice	
46	Performance-based rewards Reward (My performance is rewarded properly) Earning	
46a		Fair pay (I get sufficiently paid for the work that I do)
47	Personal Resources Internal locus of control	
48	Person-job fit (My current job fits well with what I can)	
49	Positive patient contacts (the enthusiasm and spontaneity of children)	
50	Previous experience (How many times have you been deployed to a combat area before)	
51	Proactive tactics (Information Seeking, Relationship Building,	

Positive Framing Study)

Proactive personality

- 52 Psychological Capital
(I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution” (self-efficacy);
“When things are uncertain for me at work I usually expect the best” (optimism); “If I
find myself in a jam at work, I can think of many ways to get out of it” (hope); and
“When I have a setback at work, I have trouble recovering from it and moving on”
(resilience)
- 53 Psychological contract fulfillment
(My company has kept its promises to me)
- 54 Quality of leadership
(To what extent would you say that your immediate
superior gives high priority to job satisfaction?)
- 55 Recovery opportunities
(the opportunities to recover from work-related
effort during off-job time)
- 56 Religiousness
(My faith impacts many of my decisions)
- 57 Role identification
- 58 Satisfaction that employees experienced with their
work/life balance
(‘How dissatisfied/ satisfied are you with the way
you divide your attention between work and home)
- 59 Skill level
(If you had to guess,
about how long would it take the average person
to learn
how
to do your
job?)
Competence

- 60 Skill utilization
(My work requires me to learn new skills)
Self-efficacy at work
(In my job, I can accomplish most of my goals)
Use of skills
(Do you have sufficient opportunities at work to use your skills and abilities?)
The opportunity to use one's strengths and potential
Opportunity to Skill use
- 61 Social climate
Good workplace relations
Sense of community
Harmony
(How often do colleagues within your team get angry with each other?)
Professional contacts
(interacting with colleagues)
Psychological safety climate
Relation with colleagues
(the contact with my colleagues is good" and "I feel respected by my colleagues)
Sense of community
- 62 Positive organizational climate
- 63 Team climate
(We know that we can count on each other in the team/group)
Team effectiveness
(Do you cooperate effectively in your team?)
- 64 Team cohesion
(together, my colleagues and I constitute a cohesive team)
Team atmosphere
(Do you feel at ease in your team?)

65	<p>Social support (the people I work with take a personal interest in me” and “my supervisor is helpful in getting the job done’)</p> <p>Peer support (People I work with are friendly)</p> <p>Support climate (People help each other to finish the work correctly)</p> <p>Coworker support</p>	
65a		<p>Social support from team members (My team members care about my general satisfaction at work)</p>
65b		<p>Social support personal network</p>
65c		<p>Supervisor support (My supervisor is helpful in getting the job done)</p> <p>Leader–member exchange (My direct supervisor understands my job problems and needs very well)</p> <p>Coaching by the supervisor (My supervisor uses his/her influence to help me solve my problems at work)</p> <p>Quality of the relationship with the supervisor (supervisor using his or her influence to help the employee solve problems at work)</p>
65d		<p>Toxin handlers (organizational members who help colleagues manage negative emotions in the workplace)</p>

65e		<p>Social support from colleagues (‘I feel appreciated by my colleagues’, ‘Can you ask your colleagues for help if necessary)</p> <p>Peer contacts (interacting with colleagues, and possibilities for advanced training)</p>
65f		<p>Organizational support Perceived organizational support</p>
65g		<p>Organizational support for innovation in decision making</p>
65h		<p>Transformational leadership (My leader challenges me to think about old problems in new ways” “My leader behaves in a manner, which is thoughtful of my personal needs”)</p>
65i		<p>Trust relationships (supporting leadership, collegial support, and collegial commitment)</p>
65l		<p>Quality of relationships with school staff (Currently, I feel supported in my relationships with the school staff)</p>
65m		<p>Support from immediate supervisor</p>
66	<p>Social utility of the service (The organization in which I work provides good service for the community)</p>	
67	<p>Task Variety (Is your job characterized by variation in tasks?) Variety (Do you repeatedly do the same things in your work?)</p>	

- 68 Teacher self-efficacy
(Thanks to my resources I'm able to manage unexpected situations in my job)
- 69 Trait-based self-identity
(I feel best about myself when I perform better than others)
- 70 Trust in leadership
(I trust the way my organization is managed)
Trust in head of department
(My head of department/school/unit deals honestly with staff)
- 71 Workload

Annexe 3 : Article 1

Article publié sur la revue: @grh en 2017

Peut-on compenser des conditions de travail nocives ? L'apport du modèle Exigences-Ressources

Résumé

Cet article porte sur les ressources qui ont le potentiel de réduire les effets des conditions de travail nocives. Nous avons effectué une revue systématique des applications du modèle Exigences/Ressources. La revue nous a permis d'identifier les ressources citées dans la littérature. Nous avons classé ces ressources dans une grille de codage, utile pour de futurs travaux. Au-delà de la contribution à la théorie Exigences/Ressources, nos travaux souhaitent aussi contribuer à la prise de conscience, par les managers, de l'intérêt de certaines ressources pour la mise en place de meilleures conditions de travail.

Mots-clés : Job demands/resources model, Conditions de travail, Risques psychosociaux, Ressources.

Abstract

The resources able to reduce the effects of harmful working conditions are the subject of this article. We conducted a systematic literature review of the Demands / Resources model applications. The review has allowed identifying all the resources cited in the literature. We have classified these resources in a coding grid, useful in future works. Beyond the contribution to the demands / resources theory, our work also wishes to contribute to a better awareness of managers, about some resources for the implementation of better working conditions.

Keywords : Job demands/resources model, Working conditions, Psychosocial risk factors , Resources.

1. Introduction

Les personnes au travail font face à une variété de risques dus aux produits chimiques, aux facteurs physiques, aux conditions ergonomiques défavorables, et aux nombreux et variés facteurs psychosociaux (Concha-Barrientos, Campbell-Lendrum, Steenland, 2004). Au cours des 30 dernières années, les risques chimiques ont été largement discutés et réglementés et les contraintes et les pénibilités physiques sont plutôt en régression dans beaucoup de métiers, du fait de la mécanisation et de l'automatisation des tâches. Cependant, les contraintes organisationnelles (travail de nuit, horaires de travail atypiques, travail isolé, intérimaire, en sous-traitance...) et les contraintes psychologiques (contrôle et rythme de travail, style de management, violence interne et externe au travail) tendent à augmenter. Ces contraintes sont susceptibles d'engendrer des phénomènes de risques psychosociaux (RPS) qui sont sources de mal-être au travail.

Les RPS sont définis comme des « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Dares, 2014). Les RPS les plus connus sont : le stress³³, l'épuisement, le harcèlement moral et la violence au travail. Les RPS, à leur tour, peuvent entraîner des pathologies telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires et des accidents du travail (Ministère du Travail, 2016).

En Sciences de la Gestion, les RPS sont l'objet d'un intérêt croissant, notamment parce qu'ils ont un impact sur la performance de l'entreprise. En termes de coûts, les RPS et le mal-être au travail représentent des enjeux économiques importants pour la performance des entreprises. En effet, les symptômes relatifs à un mauvais état de santé chez les employés provoqueraient une augmentation de l'absentéisme au travail, des coûts d'assurance-maladie et des poursuites judiciaires, ainsi qu'une diminution de la productivité (Danna et Griffin, 1999). De plus, les nouvelles méthodes pour augmenter la compétitivité, dans un contexte économique où la croissance est limitée et où la concurrence ne cesse de croître, portent aussi sur la qualité du travail, l'intensification et la flexibilité (Dakhlou, 2011). En l'état actuel de l'art, il n'y a pas de consensus scientifique sur la façon de concevoir et de gérer les risques psychosociaux au travail. Il existe encore moins une théorie unifiée et consensuelle au sujet de ces risques.

Pour ces raisons, prévenir les dommages causés à la santé, notamment par les conditions de travail, est devenu le pivot des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et des politiques mises en place dans les entreprises pour réduire le mal-être au travail et améliorer le bien-être des salariés. A ce jour, en prévention des RPS, on peut distinguer trois niveaux d'intervention : primaire, secondaire et tertiaire (Murphy, 1988). Le niveau primaire est celui de la « réduction des sources de stress », le niveau secondaire est celui de « l'amélioration de la gestion du stress par l'individu » et le niveau tertiaire concerne la « réhabilitation et le traitement ». Or, ces démarches s'engagent à réduire les sources de mal-être d'un point de vue plutôt individuel. En revanche, ils ne s'interrogent pas sur la compensation des sources des RPS au niveau organisationnel. De plus, même si elles donnent des pistes pour éviter l'apparition des situations à risque (en travaillant en amont à la réduction des facteurs de risque), ces démarches ne prennent pas en considération des situations où les managers ne peuvent éviter certaines conditions de travail nocives (ex : travail de nuit).

D'un point de vue plutôt pratique, les pratiques de GRH mettent-elles en place des conditions de travail vraiment capables de réduire le mal-être au travail ? La recherche (et la littérature connexe), fournit-elle des éléments susceptibles d'aider les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) ?

2. Objectifs de la recherche

Puisque les conditions de travail génèrent les différents risques et peuvent aussi exercer un effet tampon sur eux, cette recherche veut contribuer à la question générale suivante : « Peut-on compenser des conditions de travail nocives pour améliorer la santé des salariés ? »

Dans la littérature des Sciences de la Gestion, il existe nombre de modèles théoriques qui peuvent nous aider à comprendre la relation entre les conditions de travail et la santé des travailleurs. Dans le cadre de cet article nous avons mobilisé le modèle exigences/ressources (Job Demands-Resources : JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001). Ce dernier correspond à l'hypothèse selon laquelle il existe des conditions de travail positives, appelées « ressources », qui compensent les effets des conditions de travail nocives, appelées « exigences ». Cependant, le modèle de Demerouti *et al.* (2001)

33 L'accord-cadre sur le stress au travail du 8 octobre 2004 définit le stress comme un « état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables de combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. [...] Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé ».

n'identifie ni ne hiérarchise les ressources, bien qu'il y ait probablement des ressources plus importantes que d'autres. Autrement dit, certaines ressources ont probablement plus de potentiel pour réduire les effets des exigences.

Plus précisément, les questions auxquelles ce papier aimerait contribuer sont les suivantes : quelles sont les ressources capables de compenser les exigences d'après la littérature ? Y-a-t-il des ressources typiques de certains secteurs ou de certaines organisations ? Existe-t-il des ressources que la littérature considère comme plus importantes ?

La contribution théorique de cet article sera donc : d'identifier les ressources reconnues par la littérature, et de proposer une classification de ces dernières.

Cette recherche contribuera ainsi à fournir des préconisations managériales, dans la mesure où les résultats permettront aux managers de promouvoir certaines ressources pour compenser les effets néfastes de certaines conditions de travail nocives, mais inévitables.

A long terme, l'objectif est de développer un outil d'évaluation des exigences et des ressources pour aider les managers à la mise en place de nouvelles formes d'organisation plus innovantes d'un point de vue social.

Dans les prochains paragraphes, nous allons brièvement exposer le choix de notre cadre théorique (§ 3), la méthodologie (§ 4), la présentation des résultats (§ 5), la discussion (§ 6) et les conclusions (§ 7).

3. Les conditions de travail dans la littérature en Sciences de la Gestion

Nous allons présenter un état de l'art des principaux modèles théoriques (§ 3.1 et 3.2) qui relient conditions de travail et mal-être/bien-être au travail, puis nous allons expliquer les raisons qui nous ont conduits au choix du modèle JD-R (§ 3.3).

3.1 Conditions de travail et mal-être au travail

Bien que de nombreux modèles existent dans la littérature et dans les différentes disciplines, c'est l'approche dite psychologique qui a développé le plus grand nombre de contributions au sujet du mal-être au travail. Ces modèles expliquent la relation entre les conditions de travail et le stress lié au travail.

Les théories du stress lié au travail sont importantes, soit parce qu'elles fournissent de nouvelles explications des phénomènes qui ont été mal compris à ce jour, soit parce qu'elles sont essentielles pour identifier des cibles d'intervention et guider l'élaboration de mesures d'intervention (Siegrist et Dragano, 2008).

En particulier, trois courants se sont distingués :

4. Les théories interactionnistes ;
5. Les théories transactionnelles ;
6. Les théories fondées sur les ressources.

L'approche interactionniste s'est développée à la fin des années 1970 et durant les années 1980. Le modèle le plus influent pour évaluer le stress au travail est le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) et Karasek et Theorell (1990).

Selon ce modèle, le stress au travail est fonction de deux facteurs : la puissance des exigences du travail lui-même et le pouvoir de contrôle (pouvoir discrétionnaire, autorité ou latitude de décision, etc.) de la personne sur ses propres responsabilités.

Le modèle initialement élaboré par Karasek (1979) comportait deux dimensions orthogonales : les exigences de l'emploi (y compris le rythme de travail et les exigences contradictoires), et le contrôle (latitude décisionnelle de l'employé). Le contrôle inclut le pouvoir de décision et la variété des compétences. Le modèle suppose qu'une latitude de décision quelconque associée à des exigences d'emploi de niveau modéré est bonne pour la santé des travailleurs, mais que la combinaison d'exigences d'emploi élevées avec une faible latitude décisionnelle se traduirait par une moins bonne santé.

Ce modèle a été complété par Karasek et Theorell en 1990 par une troisième dimension (le soutien social au travail) comportant des aspects relatifs au soutien socio émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. En conséquence, le résultat de l'interaction entre ces trois variables crée quatre situations d'emploi possibles : des exigences élevées avec des contrôles élevés (travail actif), des exigences faibles avec des contrôles élevés (travail détendu), des exigences faibles avec des contrôles réduits (travail passif) et finalement, des exigences élevées avec des contrôles réduits (travail tendu ou surchargé). Ces quatre situations établissent une typologie en termes de stress au travail. Celles où le travailleur est soumis à une forte pression psychologique tout en n'ayant qu'une faible latitude décisionnelle et peu de soutien social sont les plus stressantes et constituent un risque pour la santé.

Les théories transactionnelles se centrent sur les processus cognitifs et sur les réactions émotionnelles régissant les interactions personne-environnement (Tabanelli *et al.*, 2008).

En 1996, Siegrist énonce, grâce au modèle « efforts-récompenses », le principe selon lequel l'effort que fournit l'individu va être atténué par le sentiment que cet effort est « payé en retour ». Selon ce modèle, l'état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour.

Il considère deux types d'efforts :

- Les efforts extrinsèques : ils correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek, et qui sont liées aux exigences du travail tant sur le plan psychologique que physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charges physiques, augmentation de la demande).
- Les efforts intrinsèques ou surinvestissement : ils représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail) et traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l'expérience auto-gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

Les récompenses peuvent être de trois types :

- les gains monétaires (salaire, primes, etc.),
- l'estime, le respect et la reconnaissance reçus de la part des collègues et des supérieurs (soutien moral ou technique...),
- le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi,...).

Les théories fondées sur les ressources reposent sur la psychologie positive (Antonovsky, 1997) qui remarque que les personnes parviennent à mobiliser leurs ressources pour conserver un état de santé satisfaisant malgré de très lourdes charges physiques et psychologiques.

En littérature des Sciences de la Gestion, on retrouve deux théories principales fondées sur cette dernière approche : la théorie de la conservation de ressources (COR) (Hobfoll, 1989) et le modèle Exigences/Ressources (Demerouti *et al.*, 2001). Avec la théorie COR, Hobfoll développe largement la notion de ressource. Cette théorie établit le lien entre les théories environnementales et cognitives du stress. Elle postule que l'individu est actif pour protéger ses ressources et pour en acquérir d'autres. Or, toute menace pesant sur ces ressources, internes comme externes, entraîne du stress (Hobfoll, 2004). Selon cette théorie, Hobfoll (1989, 2001) considère que le stress apparaît lorsque l'individu est confronté :

1. à une perte de ressources,
2. à un échec après avoir investi des ressources en vain,
3. à une menace future prévisible pesant sur les ressources investies.

Le modèle de Demerouti *et al.* (2001) s'inscrit parfaitement dans la perspective développée par Hobfoll, mais il met l'accent sur les conditions de travail. L'idée centrale du modèle est que les conditions de travail peuvent être divisées en deux catégories, et que l'état de santé de la personne dépend de l'équilibre entre ces deux catégories : exigences du travail³⁴ (job demands) et ressources³⁵ du travail (job resources). Bien que les exigences du travail ne soient pas nécessairement pathogènes, elles peuvent se transformer en facteurs de stress quand ces exigences nécessitent un effort important et lorsqu'elles sont associées à des coûts élevés. Elles provoquent alors des réponses négatives telles que la dépression, l'anxiété ou l'épuisement.

Le modèle articule la notion de ressource empruntée à la théorie COR, avec la notion de déséquilibre du modèle efforts-récompenses. L'hypothèse (b), concernant les ressources qui réduisent les exigences d'emploi et les coûts psychologiques associés, est compatible avec le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979). Le modèle de Demerouti *et al.* (2001) affirme que différentes ressources d'emploi peuvent jouer le rôle de tampon pour différentes exigences d'emploi.

Une première version du modèle est apparue en 2001, d'abord pour évaluer l'épuisement professionnel (burnout), qui suit deux processus distincts et consécutifs. Le premier processus postule que la charge excessive de travail, sur une longue période, conduit à une sollicitation trop importante des

34 Les exigences du travail "refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs" (Bakker and Demerouti, 2007; p. 312). Des exemples d'exigences sont : une charge lourde de travail, l'environnement physique défavorable, la charge de travail, et le conflit de rôle

35 Les ressources du travail sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui : (a) sont fonctionnels dans la réalisation des objectifs de travail ; (b) réduisent les exigences d'emploi et les coûts psychologiques associés ; (c) stimulent la croissance personnelle et le développement (Schaufeli et Bakker, 2004).

ressources propres et induit la mise en échec des stratégies compensatoires et l'épuisement. Or, les ressources d'emploi peuvent atténuer l'impact des exigences de l'emploi sur les réactions d'épuisement professionnel (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, et Schreurs, 2003). En effet, l'épuisement professionnel se produit seulement quand les ressources mobilisées sont insuffisantes ou inadaptées. Cependant, le manque de ressources conduit à un désengagement au travail sur le long-terme (Demerouti *et al.*, 2001).

En 2004, Schaufeli et Bakker ont publié une version révisée du modèle JD-R, pour inclure l'engagement au travail. Selon ces auteurs, l'engagement est un état d'esprit qui est à l'antipode positif du burnout et se caractérise par l'énergie déployée au travail (vigor), le dévouement (dedication) et la concentration (absorption)³⁶. L'épuisement professionnel et l'engagement sont des états indépendants qui- en raison de leur nature antithétique- sont sensés être liés négativement. Par conséquent, les ressources du travail non seulement sont nécessaires pour faire face aux exigences (élevées) d'emploi, mais jouent également un rôle unique dans la détermination de l'engagement au travail (Halbesleben, 2010). Il a été démontré également que les travailleurs qui ont accès à davantage de ressources sont mieux armés pour faire face aux changements organisationnels (Armstrong *et al.*, 2015).

Par ailleurs, il existe des cas particuliers où la même exigence est considérée de manière différente par différents auteurs. A ce propos, Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Soenens, Lens (2010) ont montré qu'il existe deux types d'exigences : les obstacles à l'emploi (job hindrances) et les défis de l'emploi (job challenges). Les obstacles à l'emploi sont considérés comme des obstacles menaçants qui réduisent l'énergie des salariés (Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, Lens, 2010). Face à ces exigences du travail, les travailleurs souffrent d'un manque de contrôle, font l'expérience d'émotions négatives, et par conséquent, ont tendance à adopter une stratégie de défense (Folkman et Lazarus, 1985). *A contrario*, les défis de l'emploi utilisent et stimulent l'énergie, alors qu'habituellement, on pense que ce sont les ressources qui sont sources d'énergie. Bien que ces défis de l'emploi requièrent de l'énergie, ils recèlent également des gains potentiels (Van den Broeck *et al.*, 2010)³⁷. Puisque les défis font appel à la curiosité et à la compétence des employés, ils produisent une sorte de réaction et sont susceptibles d'aider à atteindre les objectifs d'emploi (Van den Broeck *et al.*, 2010). Van Den Broeck, Vanderelst, Dikkers, de Lange, de Witte (2012) montrent que le conflit de rôle, que les auteurs considèrent comme un obstacle à l'emploi, présente une corrélation positive avec l'épuisement et une corrélation négative avec l'engagement au travail, alors que la charge lourde de travail est corrélée positivement à l'épuisement seulement. Par ailleurs, les ressources (comme par exemple le soutien social des collègues) sont négativement corrélées à l'épuisement professionnel et positivement corrélées à l'engagement. Les défis du travail peuvent donc être considérés comme une condition de travail intermédiaire entre exigences et ressources. Cette théorie se retrouve déjà dans la littérature en matière de stress. Initialement exploré par Richard Lazarus, ce modèle a été développé par Hans Selye (Selye, 1956). Cette différenciation entre les "obstacles à l'emploi" et les "défis de l'emploi" repose sur la distinction de Selye (1956) entre les sentiments positifs et négatifs du stress, appelés "eustress" et "détresse", respectivement.

3.2 Conditions de travail et bien-être au travail

Des chercheurs ont démontré que l'expérience au travail pouvait influencer positivement la santé et le bien-être des travailleurs (Warr, 1999). Certains travaux de la psychologie positive abordent également l'identification du bien-être subjectif (Argyle, 1987 ; Cowen, 1994), reconnu comme « un état psychologique positif » (Diener, 1994)

Mass *et al.* (1998) et Warr (1990) considèrent le bien-être comme une composante de la santé. L'OMS (1946) inclut aussi le bien-être dans la santé, en définissant la santé comme un équilibre entre un état de bien-être physique, mental et social, et une absence de maladie ou d'infirmité. Au contraire, certains auteurs théorisent la santé comme une composante du bien-être (*e. g.* Danna et Griffin, 1999).

La notion de bien-être subjectif est articulée autour de deux logiques centrées sur l'individu : logique hédonique (voir par exemple Kahneman, Diener, Schwarz 1999) et logique eudémonique (par exemple Ryff et Singer, 1998). La conception hédonique prend en compte le plaisir limité à un moment donné, sans considérer ni le passé ni le futur. L'individu se dira dans un état de bien-être quand les manifestations positives domineront les manifestations négatives. La conception eudémonique prend en compte toutes les conséquences de la conduite choisie, et les satisfactions outrepassant le plaisir des sens.

³⁶ Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence also in the face of difficulties". "Dedication is characterized by a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge". "Absorption is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work" (Schaufeli et Bakker, 2004: 295).

³⁷ « energy-depleting and stimulating; the latter feature being generally ascribed to job resources. Although these job demands require energy, they also contain potential gains» (Van den Broeck *et al.*, 2010, p. 5)

Cette conception privilégie la réalisation personnelle et l'accomplissement. Ryan et Deci (2001), par la « théorie de l'autodétermination », expliquent que le bien-être eudémonique repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui.

Quant au concept de bien-être au travail (BET) il ne fait pas l'objet d'un consensus (Van de Voorde, Paawe et Van Veldhoven, 2012). Sa prise en compte en Sciences de la Gestion est assez récente, et emprunte les concepts développés par la psychologie. Warr (1990) développe un outil basé sur trois axes : déplaisir-plaisir, anxiété-confort et dépression-enthousiasme³⁸. Par la suite, Daniels (2000) a emprunté et complété cet outil pour évaluer la santé au travail, plutôt que le bien-être. Pour Danna et Griffin (1999), le BET inclut à la fois des expériences générales liées à l'emploi (par exemple, la satisfaction au travail, l'attachement à l'emploi) ainsi que des dimensions plus spécifiques (par exemple, la satisfaction à l'égard de la rémunération ou des collègues de travail).

D'après Rolland (2000), le BET peut être obtenu par deux approches opposées l'une à l'autre : l'approche Bottom-Up et l'approche Top-Down. L'approche Bottom-Up défend la thèse selon laquelle le bien-être au travail est la résultante de conditions de travail favorables objectivement. Les modèles Top-Down soutiennent une autre hypothèse : les individus auraient une prédisposition stable à interpréter leur expérience de vie au travail, et à y réagir, de manière positive ou négative. Dans cette perspective, le regard subjectif porté sur le contenu et les conditions de travail détermine largement le niveau de bien-être subjectif, davantage que les conditions de travail objectivées.

Clot et Litim (2008) théorisent le BET comme issu de l'exposition à un milieu professionnel qui permet à la fois le développement d'une activité de qualité, mais également qui donne le « pouvoir d'agir ». Le milieu professionnel devient alors un élément central pour la préservation des conditions de bien-être.

Plus récemment, Biétry et Creusier (2013), ont défini le BET comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique du travail » (p. 34). Ces auteurs ont élaboré une échelle de mesure du BET qui ne prend en compte que les aspects positifs de la santé mentale. Cette échelle est formulée à partir des conceptions hédoniques et eudémoniques.

Suivant Biétry et Creusier (2015), Abord de Chatillon et Richard (2015), ont créé un modèle à 4 dimensions, intégrant les dimensions psychologiques typiques du bien-être subjectif (le sens et l'activité) et deux dimensions plus sociales et objectives qu'ils considèrent comme des « facteurs d'hygiène » (le lien et le confort). Le concept de sens peut être illustré par l'assertion suivante : « Je peux me sentir bien quand mon travail fait sens pour moi ». Le lien social comprend le soutien et la reconnaissance des collègues, l'inscription dans un collectif de travail et la mise en place d'espaces de travail où se construisent et s'actualisent les liens sociaux au travail. L'activité passe par un « bien faire » son travail. Enfin, le confort désigne de manière générale un sentiment de bien-être à la fois physique, fonctionnel et psychique.

Plutôt que de se focaliser sur le BET, Grant, Christianson et Price (2007), suivis par Van de Voorde *et al.* (2012), définissent le « bien-être des travailleurs » comme la résultante de trois composantes : le bonheur- vu comme le fait d'être content de son travail-, la santé -entendue comme l'absence de maladie- et les relations avec les autres membres d'une organisation et la communauté.

Enfin, il convient de distinguer la notion de BET de deux autres concepts proches : la satisfaction au travail, et la qualité de vie au travail (Loup, 2016).

La satisfaction au travail a été conceptualisée d'abord par Locke (1969) comme un état émotionnel agréable qui est la résultante de l'évaluation subjective d'un individu par rapport à son travail. Plusieurs définitions, outils de mesure et critiques se sont développés autour de ce concept, mais généralement, il est défini comme un antécédent au BET (Spector, 1997).

L'accord interprofessionnel français (Ministère Du Travail, De L'emploi, De La Formation Professionnelle Et Du Dialogue Social, 2013 : p. 25) considère que la qualité de vie au travail (QVT) « *vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle »* .

Bien qu'au premier regard les concepts de satisfaction au travail et de QVT puissent sembler similaires au concept de BET, ils ne sont pas interchangeable (Voyer et Boyer, 2001) car ils s'en différencient par les types de focus, de mesure, et d'évaluation.

³⁸ Cet outil de mesure à 18 items qui correspondent à des adjectifs/sentiments du type : calme, enthousiaste... détermine le niveau de BET en fonction de combien de fois la personne a ressenti chacun de ces items dans les dernières semaines

En conclusion, nous constatons que les méthodes pour définir le bien-être au travail et les processus qui le favorisent font encore l'objet d'importants débats. En outre, ces modèles ne se saisissent pas de la question générale posée par cet article : « Peut-on compenser des conditions de travail nocives pour améliorer la santé des salariés ? ». Pour ces raisons, nous choisissons de nous focaliser sur le concept de mal-être au travail, et plus précisément sur le modèle JD-R.

3.3 Modèle de recherche

Nous utilisons le modèle Exigence/Ressources (JD-R) car il nous semble être le plus complet pour décrire les conditions de travail de manière globale, du fait qu'il inclut les ressources. En outre, il permet aux managers d'anticiper les effets néfastes des conditions de travail et de prévoir comment atténuer ces effets. En fait, une organisation pourrait faillir à réduire les exigences d'emploi de ses salariés, mais elle peut toujours atténuer l'impact de ces exigences en fournissant des ressources appropriées (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, Schreurs, 2003 ; Dollard, Dormann, Boyd, Winefield, Winefield, 2003).

En outre, ce modèle est flexible, parce qu'il peut être utilisé dans de nombreux milieux de travail. Il est adapté à un large éventail de caractéristiques professionnelles et personnelles. Les exigences et les ressources peuvent être sélectionnées sur la base des besoins spécifiques de l'entreprise (Schaufeli et Taris, 2013). Le modèle a été testé dans plusieurs domaines (psychologie, médecine, gestion) et a identifié les exigences et les ressources les plus variées. Autrement dit, il n'existe pas une liste exhaustive connue des conditions de travail sur lesquelles l'organisation peut agir pour réduire la souffrance au travail une fois pour toutes. Le choix dépend du cas de l'entreprise.

4. Méthode

Nous proposons d'effectuer une revue systématique de la littérature sur l'application du modèle JD-R pour identifier les ressources reconnues en littérature comme capables de compenser les exigences. Nous avons choisi la revue systématique de la littérature car c'est une méthode pour identifier, évaluer et interpréter toutes les recherches pertinentes en fonction d'une question particulière de recherche, ou d'un sujet, ou d'un phénomène d'intérêt (Kitchenam, 2007).

Conformément à la méthode proposée par Kitchenam (2007), la recherche a été effectuée avec le moteur de recherche Scopus, en inscrivant le mot-clé "Job demands/resources model" (287 résultats consulté au 29 Janvier 2016). En outre, la recherche a été effectuée dans : Business Source Complete, Business Source Premier, MEDLINE, PsycARTICLES, Psychologie et Sciences du comportement Collection, PsycINFO. Les mots clés utilisés étaient : « Job demands/resources model » (397 résultats, consulté le 4 Février 2016).

Pour obtenir des résultats plus précis sur l'application du modèle, nous avons effectué à nouveau la recherche en limitant les mots-clés à « job demands resources model" et "application" (298 résultats, consulté le 4 Février 2016). Les études en doublon, les documents publiés dans une autre langue qu'en anglais, français ou italien, la littérature grise, les papiers redondants du même auteur, et les papiers non disponibles dans les bases de données consultées, ont été exclus.

Tous les documents (192) ont été analysés afin d'évaluer leur pertinence. Il en restait 169. Un tableau récapitulatif (tableau 1) a été construit pour répertorier : l'année de publication, le titre, les exigences et les ressources prises en compte et la nature du cas/des cas (afin de distinguer les différents secteurs étudiés).

Auteur	Année	Titre	Exigences	Ressources	Echantillon
Bakker <i>et al.</i>	2003	Dual processes at work in a call center: An application of the job demands – resources model	Charge de travail ; Changements dans la tâche ; Exigences émotionnelles; Problèmes d'ordinateur.	Soutien social des collègues ; Soutien social des supérieurs ; Feedback.	L'étude a été réalisée auprès de 477 employés dans un centre d'appels d'une grande société de télécommunications néerlandaise (réponse = 88%).

Tableau 1. Extrait du tableau récapitulatif de la revue de la littérature

Grâce aux résultats de cette revue bibliographique, nous avons construit une grille qui permet de classer et de coder les ressources (cf § 5.1).

5. Synthèse de la littérature

L'objectif de cette revue était d'identifier les ressources citées en littérature, et de construire une grille de codage (§ 5.1).

Les 169 papiers ont mis en évidence 160 ressources citées par les auteurs, et évaluées avec des échelles de mesures très différentes.

A partir du moment de son apparition en 2001 et jusqu'en 2010, peu d'auteurs se sont concentrés sur l'application du modèle. Il faut attendre l'année 2011 pour constater un triplement annuel de la production sur le sujet (28 études). De 2011 à 2015, le nombre de publications est en moyenne de 24 études publiées par an. Enfin, pour l'année 2016, nous n'avons pu prendre en compte que les trois premières études publiées.

En ce qui concerne les lieux de publications, 81 journaux ont été sollicités. Ce nombre élevé démontre que le modèle et son utilisation intéressent des chercheurs de nombreux domaines.

Les tailles d'échantillon de l'étude varient de 42 à 3506 personnes concernées, la quasi-totalité employant un échantillon mixte (hommes et femmes). Un éventail de professions est représenté, sans domination particulière d'un type de secteur ou d'un type d'emploi.

En ce qui concerne les exigences et les ressources d'emploi, l'analyse en a mis en évidence un très grand nombre (plus de 200). 78% des papiers prennent en compte à la fois les exigences et les ressources. 8% des documents portent uniquement sur les exigences et 14% seulement sur les ressources.

La quasi-totalité des travaux analysés (sauf deux) sont fondés sur des analyses statistiques. En effet, dans la plupart des cas, l'application du modèle a pour objectif de tester le lien statistique entre une exigence, une ressource et l'épuisement professionnel et/ou l'engagement au travail. En général, les travaux ne précisent pas pourquoi les auteurs ont choisi ces variables.

Seuls deux travaux ont choisi une analyse qualitative (Stock et Bauer, 2011 ; Karadzinska-Bislumovska *et al.*, 2014). Stock et Bauer (2011) ont mené une étude qualitative préalable avec 42 managers de haut niveau, répartis entre un large éventail de secteurs industriels (l'automobile, le bâtiment et la construction, la chimie et la pharmaceutique, la consultation, l'édition) afin d'identifier les ressources et les exigences pertinentes pour les managers. Les auteurs ont ensuite testé ces variables par une étude quantitative, auprès de 224 managers de haut niveau. Karadzinska-Bislumovska *et al.* (2014) identifient les facteurs de stress et les facteurs du milieu de travail qui influent sur la qualité des soins en milieu hospitalier, grâce à des « focus group » dans un hôpital.

Dans ce corpus de 169 papiers, 160 ressources ont été citées par les auteurs.³⁹

Les secteurs les plus étudiés sont le secteur hospitalier et le secteur de l'éducation.

5.1 Construction de la grille de codage

Une fois analysée la fréquence de citation des ressources dans la littérature, notre objectif était de lister et de classer les ressources. Nous avons ainsi construit une grille de codage comportant toutes les ressources trouvées dans la littérature.

D'abord, nous avons constaté que les mêmes concepts étaient souvent cités avec des libellés différents. Nous les avons alors réunis sous une même dénomination. Par exemple, « l'autonomie au travail » est aussi exprimée sous forme de « latitude décisionnelle », ou bien le « développement professionnel » est aussi désigné par le terme « perspectives de promotion ». Nous les avons groupés, respectivement, en « autonomie » et « développement professionnel ». En procédant ainsi, nous avons regroupé les 160 ressources citées en 66 concepts. Puis nous avons choisi de nous appuyer sur les macro-catégories de Schaufeli (2015), parce qu'elles nous paraissent pertinentes pour notre usage. Nous avons donc construit une grille de codage (tableau 2) en répartissant les 66 ressources entre les différentes macro-catégories de Schaufeli (2015) : ressources sociales, ressources relatives à l'emploi, ressources organisationnelles, ressources de développement.

- Dans la macro-catégorie **ressources sociales** nous avons regroupé toutes les ressources qui sous-tendent des relations interpersonnelles avec les collègues, les supérieurs, les collaborateurs etc.
- Dans la macro-catégorie **ressources au travail**, nous avons regroupé toutes les ressources qui peuvent être directement liées à l'emploi comme par exemple l'autonomie au travail, la sécurité de l'emploi, la variété des tâches etc.
- Dans les **ressources organisationnelles** nous avons regroupé les ressources qui dépendent directement de l'organisation, telles que le salaire équitable et les récompenses, la justice organisationnelle, la communication etc.
- Dans les **ressources de développement**, nous avons regroupé le développement professionnel et les opportunités d'apprentissage.

Finalement, après ce classement, il demeurait d'autres ressources répertoriées dans la littérature mais que l'on ne pouvait pas attribuer à l'une des catégories de Schaufeli. Nous avons donc ajouté 3 autres macro-catégories : « ressources personnelles », « ressources émotionnelles » et « autres ».

39 Cette liste est disponible sur demande auprès des auteurs.

- Dans la macro-catégorie **ressources personnelles**, nous avons regroupé les ressources liées à la personnalité ou à la vie privée des individus comme par exemple le soutien de la famille, ou la personnalité proactive.
- Dans la macro-catégorie **ressources émotionnelles**, nous avons regroupé toutes les ressources liées aux sentiments des individus : espoir, optimisme, stabilité émotionnelle etc.

Enfin, dans la macro-catégorie « **autres** », nous avons regroupé toutes les ressources trouvées dans la littérature et qu'on ne pouvait pas assigner dans les catégories précédentes, mais qui sont trop spécifiques pour créer une catégorie séparée.

En regardant la fréquence de citation des ressources par rapport au total des papiers analysés, nous retrouvons que la ressource la plus analysée (tableau 2) en littérature est le « soutien social des supérieurs » avec 41%. Sont aussi fréquemment analysés « l'autonomie au travail » (36%), le « soutien des collègues » (34%), le « travail stimulant » (25%), le « développement professionnel » (15%) et les « opportunités d'apprentissage » (14%).

Grâce à cette classification, nous pourrions coder la présence de ressources dans de futurs travaux.

Ressources sociales	Ressources de travail	Ressources organisationnelles	Ressources de développement	Ressources personnelles	Ressources émotionnelles	Autres
Soutien social des supérieurs 41%	Autonomie 36%	Communication 4%	Développement de carrière 15%	Auto-estime fondée sur l'organisation 2% Locus de contrôle interne 1% Satisfaction équilibre travail-vie personnelle 1% Auto-efficacité 1% Soutien familial 1% Tactiques proactives 1% Identification du rôle 1%	Optimisme 3%	Histoire du changement 1% Expérience précédente 1% Ressources affectives physiques et cognitives 1% Comportement compensateur 1% Déni 1% Innovativité 1% Épuisement des ressources préexistantes 1% Participation à un GP ⁴⁰ -post 1%
Soutien social des collègues 34%	Travail stimulant 25%	Sécurité d'emploi 5%	Possibilités d'apprentissage 14%		Jouissance 1% Espoir 1% Impact 1% Présence attentive 1% Stabilité émotionnelle 1% Contacts patients positifs 1% Capital psychologique 1% Religiosité 1% Forte identité personnelle 1% Intelligence émotionnelle 1%	
Climat social 8%	Clarté des tâches et objectifs 13%	Récompense et rémunération équitable 4%				
Feedback 6%	Niveau et utilisation des compétences 7%	Climat pour l'innovation 3%				
Appréciation 2%	Participation à la prise de décision 5%	Disponibilité d'outils 2%				
	Variété des tâches 5%	Alignement 2%				
	Adéquation personnelle au poste 5%	Confiance dans le leadership 2%				
	Influence au travail	Résultats à long terme et immédiats 2%				
		Exécution de contrat psychologique				

⁴⁰ Médecins Généralistes (General Practitioners)

	2% Savoir-faire	1% Qualité du leadership				
	2% Ressources cognitives	1% Possibilités de récupération				
	1% Télétravail	1% Utilité sociale du service				
	1% Satisfaction au travail	1% Justice du superviseur				
	1% Qualité d'emploi	1% Culture organisationnelle				
	1% Possibilité de déléguer	1% Implication au travail				
	1% Rythme de travail	1% Prévisibilité				
	1% Justice organisationnelle	1% Orientation client de la direction				
		1% Orientation client de la direction				

Tableau 2. Ressources classifiées selon Schaufeli 2015 et d'après la littérature avec taux de citation sur la totalité des 160 papiers analysés

5.2 Validité de la démarche

La validité d'une recherche - qui correspond « à la mesure à partir de laquelle l'enquêteur arrive à convaincre que ses résultats méritent qu'on s'y attarde » - passe par quatre critères (Lincoln et Guba, 1985 : 290). Il s'agit de la crédibilité, de la transférabilité, de la fiabilité et de la confirmation.

Alors que la validité exacte est impossible à atteindre, du moins dans le sens traditionnel du terme (Merriam, 1998), nous avons effectué la revue et la classification de la manière la plus indiscutable possible. Nous avons respecté les critères de fiabilité des données préconisés par Yin (2013). « La recherche est fiable » signifie que, si un chercheur ultérieur suivait exactement les mêmes procédures que celles décrites par le premier chercheur, il aboutirait aux mêmes constats et conclusions. L'objectif de la fiabilité est ainsi de minimiser les erreurs et les biais dans une étude (Yin, 1989).

La technique la plus courante pour s'assurer de la fiabilité d'analyse des données est de demander à un autre chercheur d'analyser les données : il s'agit de la double analyse (Hirschman, 1986). Pour cette raison, nous avons demandé à deux autres chercheurs de domaines proches, de valider la grille présentée au (§ 5.1). Nous leur avons demandé de classer de manière indépendante les différentes ressources dans les différentes catégories. Pour certaines ressources, l'accord a été immédiat. D'autres ont nécessité plusieurs discussions avant d'aboutir aux mêmes résultats. Les ressources qui ont demandé le plus d'échanges sont « la sécurité de l'emploi », le « climat pour l'innovation », la « possibilité de déléguer ».

6. Discussion

La discussion s'articule autour des contributions théorique (§ 6.1), des contributions managériales (§ 6.2), et des limites de la recherche (§ 6.3).

6.1 Contributions théoriques

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à l'avancement des travaux sur les conditions de travail. Elle constitue une application et un approfondissement du modèle JD-R.

La discussion relative aux contributions théoriques propose des réponses aux questions posées en préalable et établit de nouvelles pistes de recherche.

- 1) Quelles sont les ressources capables de compenser les exigences d'après la littérature ?

Les résultats de notre revue sur les applications théoriques du modèle J-DR indiquent l'existence de 168 ressources, citées par les différents auteurs. Nous avons regroupé ces ressources en 66 concepts répartis en sept macro-catégories (tableau 2).

Selon une proposition du modèle JD-R, les ressources peuvent atténuer l'impact des exigences de l'emploi sur les réactions de stress, y compris l'épuisement professionnel. Cette proposition a reçu peu d'attention dans la littérature à ce jour (Bakker *et al.*, 2003) probablement parce que la plupart des auteurs considèrent implicitement qu'elle est valide. Il en résulte que toutes les ressources utilisées dans le modèle ont le potentiel de compenser l'effet des exigences, mais que seuls certains auteurs font le choix d'en parler de manière explicite. C'est le cas de Bakker, Demerouti, Ewema (2005). Dans leurs travaux, les résultats d'une série de régressions statistiques ont montré que « l'autonomie » peut compenser les exigences, du fait que les employés peuvent décider eux-mêmes quand et comment répondre aux exigences. Plusieurs ressources jouent un rôle dans l'atténuation de l'impact des exigences sur l'épuisement professionnel (Bakker *et al.*, 2005 ; Yeh, 2014). Des études antérieures au modèle JD-R présentent le « soutien social » comme la ressource ayant le plus grand potentiel pour réduire les effets des exigences (Haines, Hurlbert, Zimmer, 1991 ; Johnson et Hall, 1988 ; Van der Doef et Maes, 1999). D'autres ressources douées d'un effet tampon potentiel sont : le « feed-back » et « l'autonomie au travail » (Kahn et Byosiè, 1992 ; Bakker *et al.*, 2005). Les « soutiens » des collègues et des superviseurs peuvent avoir un effet tampon sur les niveaux de *burnout* parce que les employés ont reçu des instruments d'aide et du soutien émotionnel. En revanche, le « feed-back » peut réduire l'impact des exigences parce qu'il fournit aux employés l'information nécessaire pour maintenir leur performance (Bakker *et al.* 2005).

D'après les études de Schieman et Young, (2013) le « travail stimulant » compense les problèmes de sommeil. Enfin, augmenter les « possibilités d'apprentissage » au travail peut donner des capacités d'adaptation aux employés afin de faire face à des situations de travail stressantes (Van Ruysseveldt, Proost, Verboon, 2011 ; Woodhead, Northrop, Edelstein, 2014).

D'après ces résultats, il semble que toutes les ressources mises en évidence dans la littérature aient le potentiel de compenser les exigences. Cependant, il existe peu de travaux spécifiques pour démontrer les effets bénéfiques compensatoires de certaines ressources. Notons que les ressources dont l'effet compensatoire a été testé, sont aussi les ressources les plus citées dans la littérature.

2) Y-a-t-il des ressources typiques de certains secteurs ou de certaines organisations, ou sont-elles généralisables ?

Il n'apparaît pas de spécificités sectorielles dans la littérature. Les mêmes ressources sont étudiées dans différents secteurs. Cependant, Bakker *et al.* (2005), pensent que différentes exigences et ressources peuvent prévaloir dans différentes situations de travail. A notre connaissance, certains secteurs n'ont jamais été étudiés dans la littérature du modèle JD-R. Or plusieurs auteurs partagent l'opinion que le « burnout » se rencontre exclusivement quand les salariés sont en contact direct avec d'autres personnes (Maslach et Schaufeli, 1993). Ce qui expliquerait que les auteurs n'aient jamais voulu explorer d'autres secteurs.

Cependant, nous pensons que certains secteurs présentent des caractéristiques particulières et mériteraient à ce titre d'être étudiés en termes d'exigences et de ressources. C'est notamment le cas du secteur agro-alimentaire. Dans ce secteur, la main-d'œuvre, traditionnellement d'origine agricole, est souvent peu diplômée, mais possède un savoir-faire remarquable. En outre, les exigences de l'hygiène alimentaire imposent l'apprentissage de la rigueur, de la métrologie, de nouveaux gestes, et imposent de porter des tenues de travail contraignantes. De plus, à la fin des années 90, une succession de crises sanitaires a ébranlé la confiance des consommateurs dans la sécurité des denrées alimentaires. Pour rétablir cette confiance, la Commission Européenne a procédé à une importante refonte de la législation communautaire dans le domaine de la qualité. Les salariés de ce secteur appliquent quotidiennement des procédures contraignantes et passent des audits au sujet des procédures de qualité, pour obtenir des certifications. Dans ce contexte, on peut considérer que les salariés sont soumis à des exigences spécifiques (rigueur, augmentation et ralentissement simultané des tâches, interruptions fréquentes des tâches). La suite de nos travaux devra approfondir cette question.

3) Y-a-t-il des ressources que le modèle JD-R considère comme plus importantes ?

Parmi la diversité des ressources analysées dans les applications empiriques du modèle JD-R, nous pouvons considérer que certaines sont jugées plus importantes puisqu'elles sont étudiées de nombreuses fois, et donc citées plusieurs fois dans notre analyse (tableau 2).

Les taux de citation des ressources laissent entendre que du point de vue des auteurs- les ressources qui méritent d'être étudiées (et qui seraient donc les plus importantes) sont le « soutien des supérieurs » et « le soutien des collègues ». Ces deux ressources ont déjà été identifiées parmi les ressources les plus importantes pour atténuer les effets des exigences de travail sur le stress par Demerouti, Bakker, Nachreiner, (2000) (Mansour et Commeiras, 2015). Nous remarquons aussi « l'autonomie au travail », « le travail stimulant », le « développement professionnel » et les « opportunités d'apprentissage ». Ce sont des ressources très étudiées dans les applications empiriques du modèle JD-R.

L' « autonomie au travail », a été largement placée au centre des débats sur les conditions de travail et le mal-être au travail (Karasek et Theorell, 1990). Quant aux autres ressources, elles sont considérées dans la littérature en GRH, comme des sources de motivation au travail (Herzberg, 1987).

6.2 Contributions managériales

Aujourd'hui, les entreprises ont compris l'importance de la santé de leurs salariés. En pratique, au cours des dernières années, nous constatons que certaines entreprises ont mis en œuvre des pratiques de GRH qui aident leurs travailleurs. Elles peuvent revêtir de nombreuses formes : relaxation, pratiques sportives, formation au changement des comportements (Loriol, 2010). C'est le cas par exemple de *British Airways* ou d'*Unilever* qui font suivre au personnel une formation de bonne gestion du temps (Moisson, 2014).

Ainsi, les ressources mise en évidence dans cet article peuvent fournir une aide aux managers. Chaque ressource de la liste est liée à des pratiques de GRH susceptibles d'améliorer la gestion des conditions de travail nocives, dont certaines sont inévitables. Les managers pourraient mettre en place de nouvelles ressources du type « soutien des collègues », « soutien social des supérieurs », « autonomie au travail », « travail stimulant » etc.

6.3 Limites et voies de recherche futures

Notre recherche présente des limites. Pour ce qui concerne la revue de la littérature, les conclusions auxquelles nous sommes parvenus sont le résultat de l'analyse d'articles issus d'une recherche par mots clés, avec des critères d'inclusion ou d'exclusion. Or, les études doublons, les documents publiés dans une autre langue qu'en anglais, français ou italien, la littérature grise, et les papiers non disponibles dans les bases de données UM ont été exclus. Il peut donc manquer des éléments.

Nous avons posé l'hypothèse que les ressources les plus citées sont les ressources considérées comme les plus importantes par les chercheurs. Cependant, nous ne savons pas si ce sont effectivement les ressources les plus importantes pour compenser des exigences, sur le terrain. La suite de nos recherches devra nous éclairer à ce sujet.

Les pistes de recherches futures devraient se concentrer sur un (ou plusieurs) cas d'étude spécifique afin d'identifier les éventuelles correspondances entre les résultats de l'analyse de la littérature et les représentations des salariés par rapport aux ressources.

7. Conclusions générales

Cet article nous interroge sur la gestion des conditions de travail capables de compenser les conditions de travail nocives.

Après avoir dressé l'état de l'art sur le mal-être et sur le bien-être au travail, nous choisissons de nous focaliser sur la définition des conditions de travail au sens de Demerouti *et al.* (2001), car c'est le modèle le plus adapté pour notre futur cas d'étude.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons effectué une revue systématique de la littérature afin d'identifier les ressources reconnues en littérature, et de mettre en lumière l'importance accordée à certaines ressources. Nous avons donc construit une grille de codage qui classe et code toutes les ressources répertoriées en littérature. Cette grille pourra être utilisée pour analyser des travaux futurs.

Grace à la revue de la littérature sur les applications du modèle JD-R, nous avons constaté que certaines ressources sont plus citées que d'autres, mais qu'il n'existe pas de spécificité sectorielle connue.

Ces travaux préliminaires ouvrent de nouvelles pistes : les ressources souvent citées dans la littérature sont-elles jugées importantes par la DRH ? Sont-elles perçues comme importantes par les salariés également ? Suivant l'approche top-down de Rolland (2000) nous pensons qu'il est nécessaire d'analyser les représentations des salariés au sujet des ressources, et non seulement les ressources mises en place par l'entreprise. En effet, suivant une posture épistémologique interprétativiste, les représentations des salariés quant aux ressources ont plus d'incidence que les aménagements, les facilités réellement mises en place par l'entreprise.

Les recherches ultérieures auront aussi pour objet d'éclairer le lien entre les ressources considérées comme importantes par les salariés et les ressources considérées comme importantes par les managers. Le but est d'apprendre à compenser les conditions de travail nocives, puisqu'il semble que ce soit à la portée des managers.

8. Références

- Abord De Chatillon, E., Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, n° 249, 53-71.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese*, Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen, 119.
- Argyle, M. (1987). *The Psychology of Happiness*. London Methuen.
- Armstrong, D. J., Brooks N. G., Riemenschneider C. K. (2015). Exhaustion from information system career experience: implications for turn-away intention. *Mis Quarterly*, 39(3), 713-727.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., Schreurs P. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home-care organizations, *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Bakker, A.B., Demerouti E., Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples, *Human Relations*, 58, 2005, pp. 661-689.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris T., Schaufeli, W.B., Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, Vol. 10, 16-38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170–180.
- Biétry, F., Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) , *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 23-41.
- Clot, Y. (2001). Clinique de l'activité et pouvoir d'agir. *Education Permanente*, n° 146.
- Clot Y., Litim M. (2008). Activité, santé et collectif de travail. *Pratiques psychologiques*, vol. 14, p. 101-114.
- Concha-Barrientos, M., Campbell-Lendrum, D., Steenland, K. (2004). *Occupational noise: assessing the burden of disease from work-related hearing impairment at national and local levels Geneva*. World Health Organization. (WHO Environmental Burden of Disease Series, No. 9).
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, Vol 22, 149-179.
- Dakhlaoui, A. (2011). Conditions de travail et risques professionnels: synthèse et analyse de la littérature. *Revue Management & Avenir*, (41), 70.
- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature”. *Journal of Management*, Vol 25, n°3, 357-384.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, vol.32, n°2, 454-464.
- Diener, E. (1994). Assessing Subjective Well-being: Progress and Opportunities. “Social Indicators Research”, 31 (2), 103-157. E. (1984), “Subjective well-being”. *Psychological Bulletin*, Vol 95, n°3, p 542-575.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Dollard, M. F., Dormann, C., Boyd, C. M., Winefield, H. R., Winefield, A. H. (2003). Unique aspects of stress in human service work. *Australian Psychologist*, 38(2), 84-91.
- Folkman, S., Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Haines, V. A., Hurlbert, J. S., Zimmer, C. (1991). Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis, *Work and Occupations*, 18, 212–235.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8, 102-117.
- Herzberg, F.I. (1987), One more time, how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychology*, 44, 513–524.
- Hirschman, E. C. (1986). Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria. *Journal of marketing Research*, 237-249.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2004). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Springer Science & Business Media.

- Johnson, J. V., Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1988, pp. 1336–1342.
- Kahn, R. L., Byosiere, P. (1992). “Stress in organizations”, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, pp. 571–650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahneman, D., Diener, E., Schwarz N. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Mijakoski, D., Minov, J., Stoleski, S., Angeleska, N., Atanasovska, A. (2013). Linkages between workplace stressors and quality of care from health professionals’ perspective – Macedonian experience. *British Journal of Health Psychology*, 19, 425-441.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Book, New York.
- Kitchenam, B. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*, report.
- Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*, Springer, New York.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Loriol, M. (2010). Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail. Publié dans : *Regards sur l’actualité*. n° 363, 52-63.
- Loup, P. (2016). Influence des Technologies Nomades sur le Bien-Être au Travail : une lecture par la théorie de la conservation des ressources. Thèse de doctorat.
- Mansour, S., Commeiras, N. (2015). Le conflit travail-famille médiate-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), n° 25, 3-25.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout, in W. B. Schaufeli, C. Maslach, Marek T. (Eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research*, pp. 1-16, Taylor & Francis, Washington DC.
- Mass, R., Poulin, C., Dassa C., Lambert, J., Bélair, S., Battaglini, M. A. (1998) Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-etre psychologique: L'EMMBEP. *Can J Public Health*, 89(5), 352-57.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Moisson-Duthoit, V. (2014). Le management du stress professionnel: apport du modèle de déséquilibre effort- récompense , Abord de Chatillon, E. and Bachelard, O., *Santé et sécurité au travail : une perspective gestionnaire*, Vuibert, 2014.
- Murphy, L.R. (1988). Workplace interventions for stress reduction and prevention”, in C.L. Cooper R. Payne (dir.), *Causes, coping and consequences of stress at work*, New York, Wiley.
- Ryff, C. D., Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, Vol 9, n°1, p 1-28.
- Rolland, J.P. (2000). Le bien-être subjectif une revue de question. *Pratiques Psychologiques*, 1(October), 5–21.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Savall, H., Zardet, V. (1998). Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable. Communication au Congrès des IAE, Nantes, Avril 1998, p. 1.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health, in G. F. Bauer & O. Hämmig, eds. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 1–249.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, volume 20, issue 5, 446 – 463.
- Schieman, S., Young, M.C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?, *Work & Stress*, 27, 244–261.
- Selye, H. (1996). *The stress of life*, New York: McGraw-Hill.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, janvier 1(1), 27-41.
- Siegrist, J., Dragano, N. (2008). Psychosocial stress and disease risks in occupational life. Results of international studies on the demand-control and the effort-reward imbalance models. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 51(3), 305-312.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Stock, R.M., Bauer, E.M. (2011). Typology and Performance Outcomes of Executives' Relationship with Work : Evidence from Executive and Life Partner Data, *Schmalenbach Business Review*, 63, July, 2011, pp. 252–287.
- Tabanelli, M.C., Depolo, M., Cooke, R.M.T., Sarchielli, G., Bonfiglioli, R., Mattioli, S., Violante, F.S., (2008), Available instruments for measurement of psychosocial factors in the work environment. *Journal International Archives of Occupational & Environmental Health*, 82(1), 1-12.
- Van De Voorde K., Paauwe J. and Van Veldhoven M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14: 391–407. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x
- Van Den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Soenens B., Et Lens W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 2010, pp.981–1002,
- Van Den Broeck, A., Vanderelst, T., Dikkers, J., De Lange, A., De Witte, H. (2012). This is funny: On the beneficial role of self-enhancing and affiliative humour in job design, *Psicothema*, Vol. 24, 1, 87-93.
- Van Der Doef, M., Maes, S. (1999). The job demand–control(–support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13,. 87–114.
- Van Ruyseveldt, J., Proost, K., Verboon, P. (2011). The Role of Work-home Interference and Workplace Learning in the Energy-depletion Process. *Management review*, 22(2), 151–168.
- Voyer, P. et Boyer R. (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative . *Santé mentale au Québec*, Vol. 26, n° 1, 2001, p. 274-296.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In. D. Kahneman, E. Deiner, N; Schwarz (Eds.), *Well-being/ The foundations of hedonic psychology* (392-412). New York: Russel Sage.
- Warr, P., (1990), “The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental Health”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Woodhead E.L., Northrop L., Edelstein, B. (2014). Stress, Social Support, and Burnout Among Long-Term Care Nursing Staff. *Journal of applied gerontology*, 1-22.
- Yeh, H.J. (2014). Job Demands, Job Resources, and Job Satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research*, 47–60.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Series, Vol. 5. London: Sage.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

9. Sitographie

- http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossier=268
- <http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/risques-psychosociaux/de-quoi-parler-on/article/les-rps-c-est-quoi>
- http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

Annexe 4 : Article 2

Article à envoyer à la revue: Revue Française de Gestion des Ressources Humaines

Représentation des ressources au travail chez les salarié/es. Le cas d'une entreprise de l'agro-alimentaire.

Résumé

Souvent, de mauvaises conditions de travail engendrent des risques pour la santé des salariés. Or, selon le modèle exigences—ressources (Demerouti et al., 2001), il existe des conditions de travail favorables qui ont le potentiel de réduire ces risques. A travers une étude de cas d'entreprise agro-alimentaire, nous recherchons quelles sont les ressources que les salarié/és se représentent comme les plus importantes pour compenser efficacement les conditions de travail nocives. Nos résultats montrent que les salariés identifient de telles ressources, et que ce sont les mêmes, indépendamment du site de travail, du poste et du genre. Cependant, ce ne sont pas toujours les pratiques de GRH qui créent ces ressources.

Mots-clés : Modèle exigences/ressources, conditions de travail, santé, représentations

Summary

Poor working conditions often entail risks for workers health. Following the Job demands-resources model (Demerouti et al., 2001) favorable working conditions have potential to mitigate the risks. Thanks to the case study of one agro food company, we search for the resources perceived by workers as the more important to efficiently offset harmful working conditions. Our results highlight that workers identified such resources, and the resources are the same whatever the work site, the position and the gender. Nevertheless, the Human Resources management doesn't always create these resources.

Key-words : Job demands/resources model ; working conditions; health; representations.

Représentation des ressources au travail chez les salarié/es. Le cas d'une entreprise de l'agro-alimentaire

1/Introduction

Sur leur lieu de travail, les individus sont confrontés à de nombreuses difficultés (Anact, 2016). La plupart du temps, ces difficultés sont engendrées par des Risques Psychosociaux (RPS), qui sont définis comme des « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Dares, 2014). En Sciences de la Gestion, les RPS font l'objet d'un intérêt croissant, car ils ont un impact sur la performance de l'entreprise (Taylor et Green, 2015). Des auteurs ont examiné les pratiques de GRH qualifiées de performantes pour gérer les RPS et pour améliorer la santé au travail (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Delobbe et de Hoe, 2012 ; Osterman, 1994; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999). Toutefois, certaines organisations du travail créent inévitablement des RPS (travail nocturne des infirmières, interventions en urgence etc.), et la question demeure en suspens de savoir si leurs effets nocifs peuvent être compensés. Ose (2005) a montré que les travailleurs ne peuvent pas être pleinement indemnisés lorsqu'ils subissent des niveaux élevés de bruit. Pour Demerouti *et al.* (2001), une bonne gestion des conditions de travail pourrait pallier le mal-être au travail (Officiel Prévention, 2013). Le potentiel important du « soutien social » est reconnu pour réduire l'impact des conditions de travail négatives (Haines, *et al.*, 1991; Johnson et Hall, 1988; Van der Doef et Maes, 1999). Bakker *et al.* (2005) ont montré que le « soutien » (des collègues ou des superviseurs), peut avoir un effet tampon sur les niveaux de burnout. « Feed-back » et « autonomie au travail » (Kahn et Byosièrè, 1992; Bakker *et al.*, 2005) sont reconnues comme douées d'un effet tampon potentiel. Augmenter les « possibilités d'apprentissage » aide les employés à faire face à des situations de travail stressantes (Van Ruysseveldt, *et al.*, 2011; Woodhead, *et al.*, 2016).

Selon nous, il est possible d'identifier les conditions de travail favorables aux « ressources » du modèle Exigences/Ressources (JD-R) (Demerouti *et al.* 2001). L'idée centrale du modèle est que l'état de santé de la personne dépend de l'équilibre entre deux catégories de conditions de travail : exigences et ressources (Schaufeli et Bakker, 2004). Cependant, il n'est pas simple de créer les bonnes ressources. Certaines études suggèrent en effet que s'occuper des RPS... crée des RPS ! L'enquête européenne (2009) en entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER) révèle que l'un des facteurs qui augmentent l'émergence des RPS est l'existence de mesures de gestion du risque psychosocial. Une étude menée dans le secteur de la grande distribution a mis en évidence que différentes pratiques habituellement considérées comme performantes, cohabitent avec des indices alarmants du mal-être des salarié/es (Delobbe et De Hoe, 2012). Or rien ne dit que les salarié/es ont perçu positivement les mesures prises par la direction. Rolland (2000) suggère que les individus ont une prédisposition personnelle stable à interpréter leur expérience de vie au travail. Le stress peut se révéler soit négatif soit positif pour la santé et la productivité, suivant le salarié/e (Selye, 1936 ; Van Den Broeck *et al.*, 2012). Il nous semble donc que la question des conditions de travail doit tenir compte de l'« interprétation » qu'en font les salarié/es. Or, notre revue des applications empiriques du modèle JD-R a montré que les travaux analysés (sauf deux⁴¹) négligent les représentations des salarié/es. Cet article approche les conditions

⁴¹ Stock et Bauer (2011) ont mené une étude qualitative avec 42 managers de haut niveau, (du secteur de l'automobile, le bâtiment et la construction, la chimie et la pharmaceutique, la consultation, l'édition) afin d'identifier les ressources et les exigences

de travail les plus efficaces pour réduire l'effet des conditions de travail nocives, selon les représentations des salarié/es. La question à la quelle il essaye à répondre est : existe-t-ils des conditions de travail qui ont plus de potentiel que d'autres pour compenser des situations contraignantes au travail, dans les représentations et dans la vie des salarié/e ? Ces ressources sont mises en place par les politiques RH de l'entreprise ?.

2/Le modèle théorique

Le modèle théorique présenté par la figure 1, est bâti à partir du modèle JD-R. Il présuppose que les ressources -telles que les salarié/es se le représentent- peuvent réduire/compenser l'effet des représentations des exigences (Demerouti *et al.* 2001). Il est figuré à l'aide d'une balance parce qu'il s'inspire de la notion de déséquilibre du modèle efforts-récompenses (Siegrist, 1996). Ce modèle diffère du modèle JD-R par les aspects suivants : 1) il se fonde sur les représentations des salarié/es, plutôt que sur des caractéristiques que présentent des situations vues par des tiers. 2) il n'est pas tourné vers l'explication du burnout (Bakker, *et al.*, 2003) ou de l'engagement au travail (Schaufeli et Bakker, 2004 ; Halbesleben, 2010).

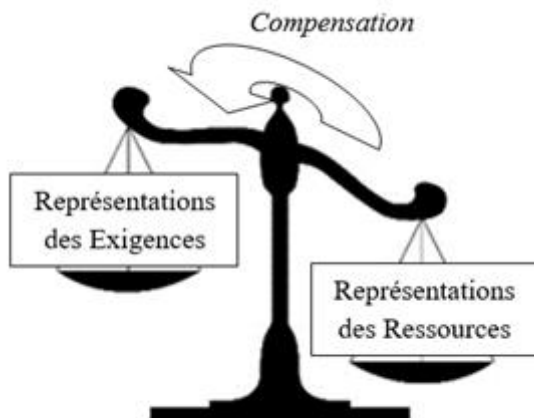


Figure 23. Modèle théorique de recherche

L'objet de notre recherche n'est pas accessible par des données secondaires. Il faut recueillir directement les représentations personnelles des acteurs. Nous adoptons donc une posture épistémologique interprétativiste (Gavard-Perret, 2012). Il s'agit de comprendre en profondeur (Dumez, 2011) les intentions, les motivations, les attentes des acteurs qui portent moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 1988 ; Geertz, 1973). C'est au chercheur de construire son interprétation des événements (Dumez, 2006). Nous suggérons qu'il y a des ressources plus importantes- parce que plus efficaces- dans les représentations des salariés. Nous faisons alors les propositions suivantes :

Si l'objectif de certaines pratiques de GRH est de tendre à réduire le mal-être au travail, la Direction des Ressources Humaines (DRH) à tout l'intérêt que ces pratiques fonctionnent. De plus, nous faisons l'hypothèse que les pratiques sur lesquelles le groupe communique sont celles qui sont déployées en priorité pour réduire le mal-être au travail. Nous supposons aussi que ces pratiques ne sont efficaces que si les ressources créées sont reconnues comme telles par les salarié/es. De plus, nous supposons qu'il existe des ressources qui ont plus de potentiel que d'autres pour

pertinentes pour eux. Puis ils ont testé ces variables auprès de 224 managers de haut niveau. Karadzinska-Bislimovska *et al.* (2014) identifient les facteurs de stress et les facteurs du milieu de travail qui influent sur la qualité des soins en milieu hospitalier, grâce à des « focus group » dans un hôpital général d'enseignement.

compenser les exigences. C'est pourquoi nous testons la proposition **P1**. « Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles qui sont perçues comme pregnantes par les salarié/es ».

Il est fondamental de savoir si l'importance de ces ressources dans les représentations des salariés dépend de leur situation particulière. D'après une revue préalable de la littérature (Silveri, 2017), rien ne laisse penser que les salariés interprètent différemment les ressources à leur disposition en fonction de leur poste dans l'entreprise. Cependant, nous pensons que ces représentations peuvent être différentes selon le poste occupé dans l'entreprise (cadre ou non, administratifs ou ouvriers), selon le sexe, selon l'âge, et aussi, dans le cas particulier de V., selon les différents sites productifs, car issus de cultures d'entreprises différentes (§ 5.1). C'est pourquoi nous testons la proposition **P2**. « Dans une entreprise donnée, les ressources jugées pregnantes par les salarié/es sont les mêmes quel que soit le site, le poste occupé, le genre, l'âge et le type de contrat de travail ».

3/Méthodologie

La méthode qui s'est imposée est de type qualitatif, au sens de Weber (2004). Le problème posé est de recueillir et d'analyser des données, en lien avec les interprétations que les acteurs font de leurs pratiques, donc sur un cas donné. Nous avons choisi le groupe V. du secteur agro-alimentaire.

Présentation du cas

Le groupe V. est issu de la fusion de plusieurs sociétés et contrôle deux implantations industrielles (T. et U.) identiques pour leurs productions (embouteillage du vin), mais qui ont conservé leurs cultures d'entreprises. Le régime de sécurité sociale, les horaires de travail, les salaires et les primes sont différents. Cependant, les conditions de travail sont les mêmes sur les deux sites.

Analyse documentaire

Lors du premier semestre 2016, nous avons effectué une analyse des « documents sociaux » produits par le groupe V. à destination principalement de ses salarié/es, pour repérer les ressources mises en avant dans la communication. Trois rencontres avec la DRH du groupe nous ont donné accès aux documents sociaux suivants, sur la période de 2011 à 2015 inclus : au niveau du groupe : bilan social ; rapports d'activité, lettre d'information, et par site : document unique de prévention des risques et comptes rendus de réunions paritaires (CE, CHSCT). Nous avons repéré dans ces documents les mentions des pratiques de GRH supposées créer des ressources d'après la littérature, à l'aide de la grille de codage présentée en annexe 1, et qui classifie toutes les ressources citées et repérées dans la revue de littérature effectuée sur les applications empiriques du modèle JD-R.

Entretiens semi-directifs

Nous avons conduit des entretiens avec les salarié/es, dont les objectifs étaient d'identifier quelles conditions de travail actuelles sont perçues comme des ressources par les salarié/es, et quelles sont les ressources dont ils souhaitent disposer. Pour identifier les ressources pregnantes, nous retenons comme critère que ce sont les ressources citées spontanément au moins par un/e salarié/e sur deux comme les aidant à faire face à des situations de travail contraignantes.

Chaque site compte un peu plus d'une centaine de salarié/es. Nous avons interviewé vingt-quatre personnes (Teddlie et Tashakkori, 2009), par entretiens de type semi-

directif (12 sur le site T. et 13 sur le site U.) et qui ont donné lieu à 25 analyses⁴². Nous avons choisi les entretiens semi-directifs parce qu'ils permettent de traiter le sujet par des questions ouvertes⁴³. Nous avons recherché les profils les plus variés possibles quant aux critères qui pourraient influencer l'objet de l'étude (Gavard-Perret, 2013). Il y a 13 hommes et 12 femmes ; 9 personnes travaillant dans les bureaux et 16 dans les ateliers dont 5 cadres et 2 délégués syndicaux. La sélection d'un échantillon le plus hétérogène possible permet d'augmenter la validité externe de la recherche (Thiétart, 2014).

Les salarié/es ont accepté d'être interviewés à la demande de la DRH du groupe V. Les entretiens ont été regroupés par demi-journée ou par journée et menés par deux chercheurs avec une prise de notes, l'enregistrement des interviews puis leur retranscription intégrale. L'enquête a été menée pendant la période de mars à juin 2016, puis en février 2017. Nous avons réalisé une première analyse rapide après chaque journée de collecte (Wacheux, 1996). Puis nous avons retranscrit et codé manuellement les entretiens, selon la grille (annexe 1). Pour respecter le critère de la validité d'une recherche (Lincoln et Guba, 1985), nous avons effectué le codage des entretiens en respectant les critères de fiabilité des données préconisés par Yin (2013) et nous avons effectué une double analyse des résultats (Hirschman, 1986).

Pour chaque entretien, nous avons noté le poste occupé et l'âge de l'interviewé/e, la durée de l'entretien, le site industriel et le type de contrat de travail. Nous avons codé chaque ressource citée, et le nombre de citations. Les ressources se répartissent entre celles qui sont déjà acquises (le/la salarié/e/e considère qu'il en dispose déjà) et les ressources souhaitées (le/la salarié/e/e la réclame). A leur tour, chacune peut être citée soit spontanément, soit d'abord suggérée par le chercheur. Puis nous avons analysé les fréquences de citation des ressources, suivant diverses modalités.

4/ Résultats (Les résultats détaillés peuvent être obtenus par demande auprès des auteurs.)

Les résultats concernent l'analyse des « documents sociaux » (§ 4.1) et les ressources citées spontanément (§ 4.2 - 4.5). Ces résultats ont été exploités à l'aide d'une grille de codage (annexe 2) bâti grâce à la revue de la littérature préalables sur les applications empiriques du modèle JD-R (Silveri, 2017).

4.1. Résultats de l'analyse documentaire

L'analyse des documents sociaux du groupe V. montre l'intérêt de la direction pour l'amélioration des conditions de travail et pour les seniors. Il y a 13 jours d'absentéisme en moyenne par salarié/e et par an (contre 16,6 jours en France, tous secteurs confondus). Le CHSCT est actif, animé, et travaille sur des pistes de progrès initiées par le personnel. Le Tableau 1 résume les résultats.

Tableau 1 : Ressources identifiées dans les documents sociaux du groupe V.

Ressources de travail	Ressources organisationnelles	Ressources de développement
Disponibilité d'outils	Communication	Développement de carrière

⁴² Une salarié/e nous a raconté deux histoires par rapport aux deux emplois qu'elle a tenus dans l'entreprise. Elles étaient si différentes que nous avons décidé de les analyser comme les résultats de deux entretiens distincts.

⁴³ Les thèmes traités sont : les exigences qui rendent le travail contraignant; les ressources dont les salarié/es disposent pour faire face à des situations de travail difficiles; les ressources supplémentaires souhaitées par les salarié/es; le parcours professionnel ; les spécificités du secteur agro-alimentaire ; la volonté de rester ou non dans l'entreprise ; l'âge.

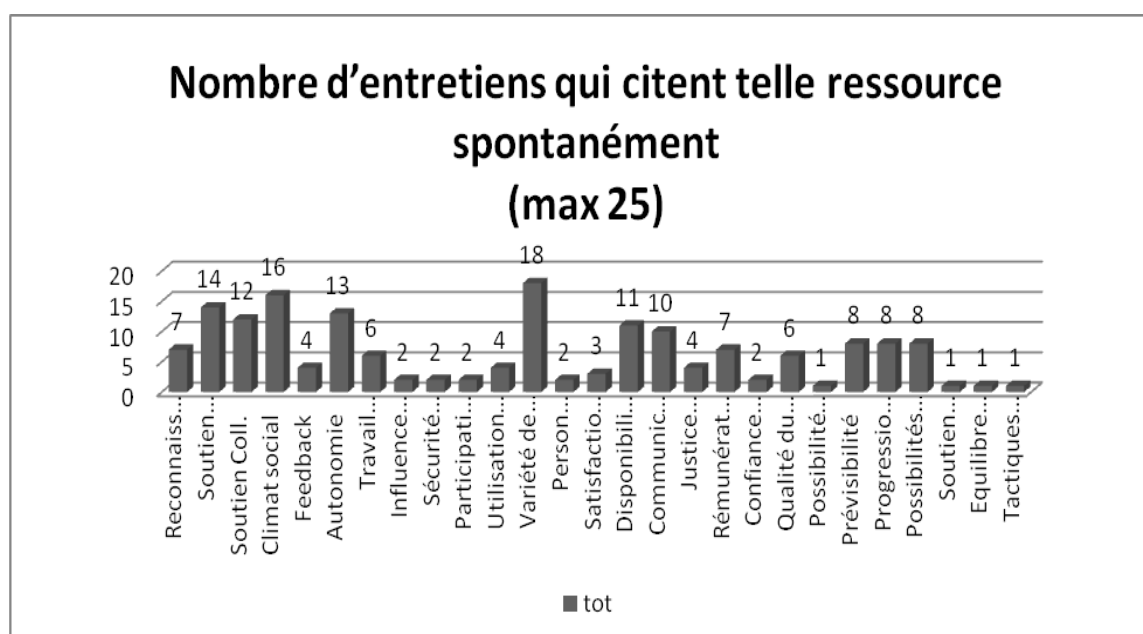
Confort au travail		Possibilités d'apprentissage
Récompense et rémunération équitable		Aménagement de fin de carrière
Sécurité d'emploi		Transmission des connaissances
		Politiques pour les seniors

4.2. Ressources citées spontanément

Nous avons comparé la répétitivité d'une ressource par rapport au nombre total d'observations (chaque ressource n'étant comptabilisé qu'une seule fois par entretien) (

Figure 10 1) et le nombre d'occurrence d'une ressource (nombre de fois qu'une même ressource est répétée sur tous les entretiens pris dans leur ensemble). Les 4 ressources les plus citées, sont citées au moins dans 13 entretiens sur 25, soit au minimum par une personne sur deux.

Figure 1. Répétitivité d'une ressource par rapport au nombre total d'observations (maximum 25).



Le Tableau 2 compare les 7 premières ressources les plus citées spontanément par le plus grand nombre d'entretiens et dans tous les entretiens pris dans leur ensemble. Les 4 mêmes ressources qui sont citées par au minimum la moitié des salarié/es, sont également fréquemment citées quand on regroupe⁴⁴ l'ensemble des entretiens.

Tableau 2. Comparaison entre répétitivité et occurrence pour les 7 premières ressources citées spontanément

Rang	Répétitivité d'une ressource		Occurrence totale d'une ressource	
	Nom de la ressource	Nombre d'entretiens qui la citent	Nom de la ressource	Nombre de citations total
1	Variété des tâches	18	Autonomie au travail	24
2	Bon climat social	16	Variété des tâches	23
3	Soutien des Sup.	14	Soutien Coll.	20
4	Autonomie au travail	13	Bon climat social	19

⁴⁴ Ceci permet de vérifier qu'il n'existe pas de cas où un/e salarié/e cite à de nombreuses reprises des ressources que les autres ne citent jamais.

5	Soutien Coll.	12	Soutien des Sup.	19
6	Disponibilité des outils	11	Communication	19
7	Communication	10	Disponibilité des outils	18

Nous considérons que ces 4 ressources sont celles que les salarié/es se représentent comme **prégnantes** pour compenser des conditions de travail contraignantes.

4.3. Différences entre les sites

Si nous regardons des éventuelles différences par rapport aux sites productifs, les ressources les plus évoquées spontanément par les salarié/es diffèrent peu. C'est d'autant plus remarquable si on pense que la fusion y soit différemment appréciée par les salarié/es. Les salarié/es du site T., se plaignent d'une détérioration des conditions de travail : « *L'ancienne direction était plus attentive* »; « *avant c'était aussi plus familial.* ». Au contraire, les salarié/es du site U. diagnostiquent une amélioration des conditions de travail : « *la fusion a permis de sauver les emplois et d'améliorer la communication dans le site* ». Sur les deux sites, plus de la moitié des salarié/es mentionnent spontanément 3 parmi les 4 ressources prégnantes. La 4^{ème} « autonomie au travail » est mentionnée par 9 salariés sur 13 du site U., et par 4 sur 12 du site T. Nous interprétons ces résultats comme indiquant que les 4 ressources prégnantes pour les salariés sont les mêmes, quel que soit le site.

4.4. Différences entre postes

Les ressources évoquées par les salarié/es diffèrent peu selon le poste occupé. Plus de la moitié des (16) entretiens des salariés en ateliers citent (Tableau 3) les 4 ressources distinguées comme les plus prégnantes. La moitié des entretiens des (9) salarié/es des bureaux cite 3 des 4 ressources prégnantes, et l' « autonomie au travail » n'est citée que dans 3 entretiens sur 9. De plus, 5 salarié/es sur 9 souhaitent la « reconnaissance » et le « soutien des collègues ». Ceci suggère qu'il existe des revendications spécifiques de la part du personnel des bureaux.

Ressource	Entretiens avec salariés Ateliers (max 16)	Ressource	Entretiens avec salariés Bureaux (max 9)
Variété des tâches	13	Soutien des Sup.	6
Climat social	10	Climat social	6
Autonomie	10	Reconnaissance	5
Disponibilité des outils	10	Variété des tâches	5
Soutien des Sup.	9	Soutien Coll., Communication, Travail Stimulant	4
		Autonomie, Feedback, Disponibilité des outils	3

Tableau 3. Les ressources les plus citées par les salarié/es des bureaux et des ateliers, en nombre d'entretiens les citant spontanément.

Parmi les interviewés figuraient cinq cadres (trois en atelier, deux dans les bureaux). Leurs entretiens comportent en bonne place les 4 ressources jugées globalement les plus prégnantes.

4.5. Différences liées au genre, à l'âge et au contrat de travail

Pour ce qui concerne les 4 ressources les plus prégnantes, le tableau 4 met en lumière peu de différences liées au genre. La moitié des femmes ou plus citent 3 des 4

ressources les plus prégnantes. L' « autonomie » est citée par 5 salariées sur 12. Plus de la moitié des hommes citent les 4 ressources prégnantes.

Ressource	Hommes (max 13)	Ressource	Femmes (max 12)
Variété des tâches	10	Climat social	9
Autonomie	8	Variété des tâches	8
Soutien des Sup.	7	Soutien des Sup.	7
Soutien Coll.	7	Disponibilité des outils	6
Climat social	7	Autonomie	5

Tableau 4. Les 5 ressources les plus citées par genre, par nombre d'entretiens.

Nous n'avons pas été en mesure d'approcher l'influence de l'âge sur la représentation des ressources, parce que l'échantillon est trop homogène de ce point de vue. L'âge des interviewés va de 24 ans (1 personne) à 56 ans (1 personne). Tous les autres ont entre 36 et 53 ans.

C'est le même problème pour le type de contrat de travail. Tous sont en CDI et il n'est pas apparu de différences en fonction de l'historique du type de contrat vécu dans le groupe V.

5/Discussions et implications

5.1. Différences entre ateliers et bureaux

Les salarié/es qui travaillent dans les bureaux (§ 4.4) déclarent ressentir une différence de traitement par la hiérarchie entre les ateliers et les bureaux (« *on aimerait bien qu'ils soient là* »). Cette différence de traitement est reconnue par les travailleurs des ateliers : « *les secrétaires ont moins de considération que nous* ». Une enquête consacrée à la reconnaissance au travail en France en 2016, et réalisée auprès de plus de 400 acteurs par FIDAL, l'Anact et Amplitude⁴⁵, conforte cette interprétation. Les travaux menés par Andonova et Vacher (2009) expliquent que les « *tâches quotidiennes, dévoreuses de temps ne sont visibles (trop visibles) que pour les protagonistes eux-mêmes qui les considèrent comme indignes.* » (p: 142).

5.2. Effet cliquet

Pendant nos entretiens, nous avons observé que les salarié/es ne citaient jamais spontanément ni le fait de bénéficier d'un contrat à durée indéterminée, ni les nombreuses primes, alors qu'ils reconnaissent que ce sont des avantages quand les chercheurs amènent cette question en débat. Nous avons baptisé ce phénomène « effet cliquet », d'après la théorie économique développée par Thomas Brown, qui présente le phénomène qui empêche le retour en arrière d'un processus, une fois qu'un certain stade a été dépassé. Dans notre cas, une fois acquis, le statut d'emploi et les primes ne semblent plus considérés comme des ressources.

5.3. Particularités des ressources pour le secteur agro-alimentaire ?

Le secteur agro-alimentaire présente des conditions de travail particulières, que l'on peut apprécier grâce aux salarié/es qui ont travaillé précédemment dans d'autres secteurs. Il s'agit de respecter « *beaucoup de lois, beaucoup de contraintes* » plus

⁴⁵ FIDAL est le premier cabinet d'avocats d'affaires en France et en Europe continentale, l'Anact est l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et Amplitude est un cabinet de conseil en management des Hommes.

restrictives par rapport aux autres industries. Ces procédures portent sur l'« *hygiène, la sécurité, le service qualité. Tous les ans on passe l'IFS. Assez lourd, [...] des normes qui changent, qu'il faut remettre en place...* ». Cependant, un salarié note que pour les entreprises de l'industrie agro-alimentaire « *c'est beaucoup moins strict en sécurité des sites que les industries de semences* ». D'après les interviews, ces particularités ne semblent pas reliées aux types de ressources mentionnées.

5.4. Propositions P1 et P2

P1. « Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles qui sont perçues comme prégnantes par les salarié/es ». Si l'on compare les ressources jugées prégnantes par les salarié/es et les pratiques de GRH sur lesquelles communique le groupe V. comme susceptibles de créer des ressources (Tableau 5), la proposition P1 est réfutée.

Tableau 5. Comparaison entre les ressources les plus citées par les salariés, et celles sur lesquelles le groupe V. communique.

Ressources citées dans le plus grand nombre d'entretiens par les salarié/es	Ressources sur lesquelles communique le groupe V.
Variété des tâches	/
Soutien des supérieurs	/
Un bon climat social	/
Autonomie au travail	/
Disponibilité des outils	Disponibilité des outils
Soutien des collègues	/
Possibilités d'apprentissage	Possibilités d'apprentissage
Communication	Communication

A priori, il semble que le groupe V. met peu en œuvre des pratiques de GRH capables de créer des ressources considérées comme prégnantes par les salarié/es. Par ailleurs, les « possibilités d'apprentissages » sont considérés comme non-acquises par les salarié/es, alors que le groupe V. les met en avant. En revanche, « confort au travail », « récompense et rémunération équitable » et « sécurité d'emploi » (voir Tableau 1), participent certainement à l'entretien d'un « bon climat social ». De plus, les interviewés reconnaissent la disponibilité des outils pour rendre le travail confortable (bouchons pour les oreilles, murs-anti bruit, climatisation, ou aménagement des postes). Il existe donc des ressources créées par les pratiques de GRH, mentionnées dans les documents internes, et qui sont en même temps reconnues par les salarié/es comme prégnantes.

Les mesures « aménagement de fin de carrière », « transmission des connaissances » et « politiques pour les séniors » (voir tableau 1) signalent une préoccupation particulière de la direction du groupe V. concernant sa pérennité, et plus spécifiquement, la gestion des conséquences du grand nombre de départs à la retraite, par suite de la pyramide des âges sur les deux sites enquêtés.

Enfin, nous interprétons ces résultats en disant que les ressources évoquées dans la communication du groupe V. sont celles qui sont directement aux mains de la direction. Et ainsi, elles ne correspondent pas aux 4 ressources prégnantes. Nous pensons qu'il leur serait moins facile d'instaurer « le soutien des collègues » ou « l'autonomie au travail ». En revanche, toutes les ressources sur lesquelles le groupe communique, contribuent probablement à faciliter la création et la mise à disposition de ressources jugées prégnantes par les salarié/es, telles que le « bon climat social ». Ou encore, il pourrait être possible que ces 4 ressources sont le fruit de la culture d'entreprise héritée d'avant la fusion.

P2. « Dans une entreprise donnée, les ressources jugées les plus prégnantes par les salarié/es sont les mêmes, quels que soient leur âge, leur genre, le poste occupé, le contrat de travail et le site ».

D'après nos résultats, si l'on se limite aux 4 ressources citées par plus de la moitié des salariés, ces quatre ressources sont largement citées, quel que soit le poste, le genre et le site. Donc la proposition P2 n'est pas réfutée pour ce qui concerne le site, le poste et le genre dans l'étude de cas.

En outre, il n'est pas possible de tester la proposition P2 pour ce qui concerne l'âge et le contrat.

5.5. Implications théoriques

Le principal apport théorique de ce papier est constitué par le travail d'investigation afin de repérer les représentations des salarié/es par rapport aux conditions de travail capables de compenser des situations au travail qu'ils considèrent comme difficiles. De plus, ces travaux constituent un apport pour ce qui concerne la perceptions/représentations des ressources. Si l'on compare les ressources prégnantes d'après la littérature (Silveri, à paraître) et d'après les représentations des salarié/es, nous mettons en évidence que deux ressources sont considérées comme très prégnantes par les salariés et sont beaucoup citées dans la littérature (voire les plus citées dans la revue systématique de la littérature) : « soutien des supérieurs » et « autonomie au travail ».

Par ailleurs, les autres deux ressources qui sont considérées comme prégnantes par les salarié/es de V., sont peu citées dans la revue systématique de la littérature. Elles sont la « variété des tâches » et le « climat social ».

Le modèle théorique présenté dans la section 2 est conforté par nos résultats. D'après les interviews, les salariés se représentent effectivement certaines ressources comme capables de compenser l'effet des exigences.

L'effet cliquet est un phénomène nouveau en littérature. Les premières constatations à cet égard appellent de futurs travaux de recherche, qui devraient se focaliser sur ce phénomène, lequel à notre connaissance n'est pas traité en littérature de GRH. Ses fondements théoriques restent à expliciter. Enfin, la littérature, à notre connaissance, n'a pas montré d'invariants indépendante du secteur, du type d'organisation et des conditions de travail pénibles, voire exigences.

La proposition P1 a été réfutée. Nous proposons de la remplacer par une autre proposition P3. « Dans une entreprise donnée, les ressources sur lesquelles communique l'entreprise sont celles sur lesquelles elle peut agir directement, et qui soit correspondent à ses préoccupations de gestion directe, soit contribuent à créer ou faciliter la disponibilité de ressources prégnantes pour les salarié/es ».

La proposition P2 n'est pas réfutée pour ce qui concerne le poste, l'âge et le site. De plus, les quatre ressources plébiscitées par les salarié/es du groupe V. sont parmi les principales ressources mises en valeur par la littérature. Nous pouvons émettre la proposition P4. « Ce sont les mêmes quatre ressources prégnantes qui permettent de compenser les effets de conditions de travail contraignantes, et constituent des invariants et ce quelles soient les situations de travail », à éprouver sur de nouveaux terrains. Globalement, ces travaux renforcent l'intérêt du modèle de Demerouti, et suggèrent de conduire les études de cas futures en se concentrant sur un petit nombre de ressources.

5.6. Implications managériales

La prise de conscience qu'une compensation des RPS potentiels par les ressources est importante. Les implications managériales sont notables pour le groupe V., qui va disposer de clés nouvelles pour agir sur les ressources mises à disposition des salarié/es. Ainsi, renforcer le « soutien des supérieurs » et la « reconnaissance » par des instructions précises, pourrait sensiblement améliorer le ressenti des employé/es des bureaux.

Dans l'attente d'autres travaux, les managers de tous types d'entreprise ne prennent pas de risque à développer en priorité la disponibilité des quatre ressources distinguées, s'ils veulent améliorer les conditions de travail. Rappelons que ces 4 ressources sont déjà reconnues dans la littérature comme compensant des conditions de travail nocives.

Comprendre que certaines ressources peuvent perdre leur attractivité (effet cliquet) peut guider les stratégies managériales. En cas de crise, il sera plus pertinent de mobiliser des ressources (telles que le soutien des supérieurs, le climat social) qui semblent échapper à l'effet cliquet.

6/Conclusions

Ce papier traite des représentations des salarié/es par rapport aux conditions de travail, en termes de ressources capables de réduire l'impact des conditions de travail négatives, qui sont parfois inévitables. Le but de ces travaux était d'identifier les ressources que les salarié/es considèrent comme prégnantes (en fonction également de différentes segmentations des personnes), et de les comparer avec les ressources sur lesquelles communique la GRH du groupe.

Les résultats montrent qu'une partie seulement des ressources sur lesquelles le groupe V. communique sont considérées comme prégnantes par les salarié/es. Cependant, les ressources mises en avant par V. contribuent à la création/l'entretien de ressources prégnantes pour les salariés. Il existe aussi un « effet cliquet », qui fait que certaines ressources ne sont plus considérées comme telles par les salarié/es, quelque temps après leur acquisition.

Sur notre terrain, les ressources plébiscitées sont les mêmes quel que soit le poste, le genre et le site productif, malgré les cultures d'entreprise différentes et des appréciations opposées des effets de la fusion. Les représentations des ressources ne semblent donc imputables ni à la culture de l'entreprise ni à des événements particuliers. De plus, elles ne semblent pas liées au secteur agro-alimentaire. Pour réduire la présence de RPS dus au travail, les recherches pourraient se focaliser sur les quelques ressources plébiscitées. La littérature de Sciences de la Gestion reconnaît que celles-ci sont susceptibles de contribuer à la performance de l'entreprise. C'est une autre raison pour inciter les entreprises à mettre en œuvre des politiques RH qui favorisent leur généralisation et diffusion.

7/References

- ANDONOVA Y. et VACHER B. (2009) « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », Communication et organisation [En ligne], 36 |, mis en ligne le 11 mars 2011, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/970> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.970.
- APPELBAUM S.H. ET KAMAL R. (2000) "An analysis of the utilization and effectiveness and non-financial incentives in small business", *The Journal of Management Development*, vol.19, n°9-10, pp.733-763.
- ASKENAZY P., BAUDELLOT C., BROCHARD P., BRUN J. P., CASES C., DAVEZIES P., GRIGNON M. (2011) « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social.
- ARMSTRONG, D. J., BROOKS N. G., RIEMENSCHNEIDER C. K. (2015) "Exhaustion from information system career experience: implications for turn-away intention.", *Mis Quarterly*, 39(3), pp. 713-727.
- BAKKER A. B., et DEMEROUTI E. (2007) "The job demands-resources model: State of the art." *Journal of managerial psychology*, 22(3), pp. 309-328.
- BAKKER, A.B., DEMEROUTI E., SCHAUFELI, W.B. (2005) "The crossover of burnout and work engagement among working couples", *Human Relations*, 58, 2005, pp. 661-689.
- BAKKER A.B., DEMEROUTI E. et EUWEMA M.C. (2005) "Job resources buffer the impact of job demands on burnout", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, pp.170-80.
- BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E., TARIS T., SCHAUFELI, W.B., SCHREURS, P. (2003). "A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations", *International Journal of Stress Management*, Vol. 10, pp.16-38.
- BECKER B. et GERHART B. (1996) "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects." *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256712>.
- DELERY J. et DOTY H. (1996) "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802.
- DELOBBE N. DE HOE R. (2012) « Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge », rapport Projet HUT/DIRECT/2010/AP/3.
- DEMEROUTI E., BAKKER A. B., NACHREINER F., SCHAUFELI W. B. (2001). « The job demands-resources model of burnout. », *Journal of Applied psychology*, 86(3), pp. 499-512.
- DUMEZ H. (2006). "Why a special issue on Methodology: Introduction", *European Management Review*, Vol. 3, issue 1, pp. 4-6.
- DUMEZ, H. (2011) « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) », *AEGIS Le Libellio d'*, 7(1, Printemps), 39-52.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2009) "European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks Managing safety and health at work". p.160. Disponible à : https://osha.europa.eu/it/tools-and-ublications/publications/reports/esener1_osh_management/view.

- GAVARD-PERRET M. L., GOTTELAND D., HAON C., et JOLIBERT A. (2012) « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse » Pearson Education France.
- GEERTZ C. (1985) « Ici et là-bas », Paris, PUF,
- HAINES V. A., HURLBERT J. S., ZIMMER C. (1991) “Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis”, *Work and Occupations*, 18, 212–235.
- HALBESLEBEN J. R. (2010) “A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences” *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8, pp. 102-117.
- HIRSCHMAN E. C. (1986) “Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria”, *Journal of marketing Research*, pp. 237-249.
- JOHNSON J. V., HALL E. M. (1988) “Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population”, *American Journal of Public Health*, 78, pp. 1336–1342.
- KAHN R. L., BYOSIERE P. (1992) “Stress in organizations”, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, pp. 571–650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- KARADZINSKA-BISLIMOVSKA J., BASAROVSKA V., MIJAKOSKI D., MINOV J., STOLESKI S., ANGELESKA N., ATANASOVSKA A. (2013) “Linkages between workplace stressors and quality of care from health professionals’ perspective – Macedonian experience”, *British Journal of Health Psychology*, 19, pp. 425-441.
- LINCOLN Y. S., et GUBA E. G. (1985) « Naturalistic inquiry ». Beverly Hills, CA: Sage.
- MINTZBERG H. (1973) “The nature of managerial work”, Englewood Cliffs/NJ: Longman.
- OSE S. O. (2005) “Working conditions, compensation and absenteeism” *Journal of health economics*, 24(1), pp.161-188.
- OSTERMAN P., (1994) “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it ?”, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol.47, 2, pp.173-188.
- PFEFFER J. et VEIGA J.F., (1999) “Putting People First for Organizational Success”, *The Academy of Management Executive*, Vol.13, 2, pp. 37-48.
- PFEFFER J. (1998) “The Human Equation : Building Profits by Putting People First”, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- POURTOIS J. P., et DESMET H. (1988) « Épistémologie et instrumentation en sciences humaines », Editions Mardaga.
- REICHWALD R. et ROBERT G. (1997) “Companies and markets in transition – communication strategies for the manager of the future”, Arbeitsbericht Nr. 8 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München.
- ROLLAND J.P. (2000) « Le bien-être subjectif une revue de question » *Pratiques Psychologiques*, 1(October), 5–21.
- ROULEAU L. (2003) « La méthode biographique », in Giordano, Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Chapitre 4, pp.133-171.
- SAVALL H., ZARDET V. (1998) « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », Communication au Congrès des IAE, Nantes, Avril 1998, p. 1.
- SCHAUFELI W.B., BAKKER A.B. (2004) “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293–315.

- SCHIEMAN S., YOUNG M.C. (2013) “Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?”, *Work & Stress*, 27, pp.244–261.
- SELYE H. (1996) “The stress of life”, New York: McGraw-Hill.
- SIEGRIST J. (1996) “Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions”. *Journal of occupational health psychology*, janvier 1(1), pp. 27-41.
- STOCK R.M., BAUER E.M. (2011) “Typology and Performance Outcomes of Executives’ Relationship with Work : Evidence from Executive and Life Partner Data”, *Schmalenbach Business Review*, 63, July, 2011, pp. 252–287.
- TAYLOR K., GREEN N. (2015) “Psychosocial risk factors: what are they and why are they important?”, *Wellnomics*, report (available at <http://www.workpace.com/assets/Uploads/White-Papers/Wellnomics-White-paper-Psychosocial-risk-factors-What-are-they-and-why-are-they-important.pdf>).
- TEDDLIE C., TASHAKKORI A. (2009) “Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences”, Thousand Oaks, CA: Sage.
- THIETART R. A., (2014), « Méthodes de recherche en management-4ème édition ». Dunod.
- VAN DEN BROECK A., VANDERELST T., DIKKERS J., DE LANGE A., DE WITTE H. (2012) “This is funny: On the beneficial role of self-enhancing and affiliative humour in job design”, *Psicothema*, Vol. 24, 1, pp. 87-93.
- VAN DER DOEF, M., MAES, S. (1999) “The job demand–control(–support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research”, *Work & Stress*, 13, pp. 87–114.
- VAN RUYSEVELDT J., PROOST K., VERBOON P. (2011) “The Role of Work-home Interference and Workplace Learning in the Energy-depletion Process”, *Management review*, 22(2), pp. 151–168.
- WACHEUX F., (1996) « Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion », Economica, Paris.
- WEBER R. (2004) “The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism”, *MIS Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. iii-xii
- WOODHEAD E. L., NORTHROP L., et EDELSTEIN B. (2016) “Stress, social support, and burnout among long-term care nursing staff”, *Journal of Applied Gerontology*, 35(1), pp. 84-105.
- YIN R. K. (2013) “Case study research: Design and methods”, Sage publications.

8/Sitographie

<https://www.anact.fr/> visité en janvier 2017

[http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-](http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossier=472)

[travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossier=472](http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossier=472)

<https://www.anact.fr/file/6837/download?token=PGUxSchN> visité en mars 2017

9/Annexe

Ressources sociales	Ressources de travail	Ressources organisationnelles	Ressources de développement	Ressources personnelles	Ressources émotionnelles	Autres
Soutien social des supérieurs	Autonomie	Communication	Développement de carrière			
Soutien social des collègues	Travail stimulant	Sécurité d'emploi	Possibilités d'apprentissage			
Climat social	Clarté des tâches et objectifs	Récompense et rémunération équitable ; Climat pour l'innovation ; Disponibilité d'outils ; Alignement ;				
Feedback	Niveau et utilisation des compétences	Confiance dans le leadership ; Résultats à long terme et immédiats ; Exécution de contrat		Auto-estime fondée sur l'organisation ; Locus de contrôle interne ; Satisfaction équilibre travail-vie personnelle ; Auto-efficacité ;	Optimisme ; Jouissance ; Espoir ; Impact ; Présence attentive ; Stabilité émotionnelle ; Contacts patients positifs ; Capital psychologique ;	Histoire du changement ; Expérience précédente ; Ressources affectives physiques et cognitives ; Comportement compensateur ; Déni ; Innovativité ; Épuisement des ressources préexistantes ; Participation à un GP ⁴⁶ -post
Appréciation	Participation à la prise de décision	psychologique ; Qualité du leadership ; Possibilités de récupération ; Utilité sociale du service ; Justice du superviseur ; Culture organisationnelle ; Implication au travail ; Prévisibilité ; Justice organisationnelle ; Orientation client de la direction		Soutien familial ; Tactiques proactives ; Identification du rôle	Religiosité ; Forte identité personnelle ; Intelligence émotionnelle	
	Variété des tâches					
	Adéquation personnelle au poste					
	Influence au travail ; Savoir-faire ; Ressources cognitives ; Télétravail ; Satisfaction au travail ; Qualité d'emploi ; Possibilité de déléguer ; Rythme de travail					

Cette grille de codage a été bâtie en répartissant les 66 ressources identifiées grâce à la revue de la littérature sur les applications empiriques du modèle JD-R, en fonction de différentes catégories de ressources selon la littérature. Les ressources citées par moins de 5% des papiers ont été regroupées dans une même case.

⁴⁶ Médecins Généralistes (General Practitioners)

