



**LES 12 DIMENSIONS
DU BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL**

un cadre d'analyse global
du bien-être au travail

NOTE DE SYNTHÈSE
novembre 2014



La Fabrique Spinoza

11 rue Erard - 75012 Paris

Tél : 01 43 40 00 24 - Fax : 01 777 59 222



CONTEXTE

Faisant le constat de la diversité des outils et des trames d'analyse du bien-être au travail, la Fabrique Spinoza a souhaité effectuer une revue de littérature, ainsi qu'une revue des outils de mesure pour élaborer un cadre d'analyse global, visant l'exhaustivité et ne se réclamant pas d'un courant de pensée particulier (ni psychologie positive, ni sociologie des organisations, etc.) sur le sujet du bien-être au travail. Celui-ci comprend 12 dimensions qui sont présentées dans le schéma ci-dessous, puis explicitées dans la grille qui suit.

En fin de la présente note, une annexe explicite la méthode de construction de ce cadre à 12 dimensions. Une deuxième annexe détaille la création d'un cadre global d'analyse.

Ce travail s'inscrit dans la lignée de son rapport « Le bien-être au travail, un bien en soi et un vecteur de performance socio-économique » et de son « Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail », ainsi que son recueil de pratique de bien-être au travail « Wiki-BET ».

La Fabrique Spinoza remercie particulièrement Pr. Olivier Pastré, Dr. Krassimira Gecheva et Dr. et Maître de conférences Virginie Althaus pour la co-construction de ces travaux.

CONDITIONS DE TRAVAIL	MANAGEMENT	ORGANISATION DE TRAVAIL
GOVERNANCE	RELATIONS SOCIALES	RÉMUNÉRATION & AVANTAGES
RELATION À LA VIE PRIVÉE	NATURE DU TRAVAIL	RELATION AU TEMPS
ETHIQUE & VALEURS	FORMATIONS & PERSPECTIVES	SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Fig.1 : les 12 dimensions constitutives du bien-être au travail.

DÉTAIL DES 12 DIMENSIONS

1. Cadre de travail

DÉF.	Les éléments qui constituent l'environnement physique et matériel du salarié, et qui influencent, directement ou indirectement, son travail.
DONT	<ol style="list-style-type: none"> Sécurité Pénibilité Adéquation du poste de travail Confort Ex de critères : sécurité ; pénibilité, environnement sonore, environnement physique, soutien d'instances médicales ; poste de travail adéquat ; qualité de l'environnement de travail, possibilité de concentration.
RÉF.	Coutrot (2010), Lerner (2000).
REM.	La qualité de cet environnement dépend généralement de la nature du travail effectué, certains métiers étant, par définition, exercés dans des conditions plus difficiles.

2. Éthique et valeurs

DÉF.	L'ensemble des valeurs et de l'éthique manifestée par une entreprise, au travers de ses produits, de son comportement vis-à-vis de ses différentes parties prenantes et de sa façon d'interagir avec son environnement.
DONT	<ol style="list-style-type: none"> Valeurs Ethique et responsabilité (vers l'extérieur) Ex de critères : valeurs de l'organisation, adéquation à celles-ci ; éthique, responsabilité.
RÉF.	Gollac (2013).
REM.	Les valeurs de l'organisation sont spécifiques à celle-ci, alors que les critères éthiques et de responsabilité sont plus universels.



3. Gouvernance

DÉF.	L'ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations entre l'entreprise et ses salariés, ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent cette relation (inspirée de Pastré, 1994, p. 18).
DONT	1. Modes de décision et d'information 2. Qualité de la relation à l'employeur Ex. de critères : modes de décision, participation, transparence, information, accompagnement du changement, dialogue social et qualité des IRP ; reconnaissance, équité, confiance, respect, écoute, proximité, etc.
RÉF.	Gollac (2013).
REM.	Les règles de fonctionnement s'inscrivant dans une gouvernance plus globale, qui s'applique à toutes les parties prenantes de l'entreprise (clients, actionnaires, etc.), ont été capturées dans la dimension « Ethique et valeurs ».

4. Relation au temps

DÉF.	Les aspects temporels du travail qui influencent son déroulement et l'expérience même de celui-ci.
DONT	1. Rapidité 2. Régularité Ex. de critères : temps suffisant, urgence ; interruptions, cadence
RÉF.	Karasek (1979), Gollac (2013).
REM.	Les cadences peuvent évidemment découler des choix faits par rapport à l'organisation du travail, mais elles peuvent aussi être influencées par les caractéristiques techniques de l'appareil productif, ou par la plus ou moins grande dépendance du travail des collègues en amont et en aval de la chaîne de production.

5. Management

DÉF.	L'ensemble des rôles respectifs d'un ou des responsable(s) hiérarchique(s) (le(s) manager(s)) et de ses/leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux.
DONT	1. Compétences du management 2. Qualité de la relation au management Ex. de critères : modes de décision, participation, transparence, information, accompagnement du changement, dialogue social et qualité des IRP ; reconnaissance, équité, confiance, respect, écoute, proximité, etc.
RÉF.	Pas de référence spécifique, au vu de la richesse de la littérature sur ce sujet.
REM.	Le critère traditionnellement le plus examiné pour améliorer le bien-être et la performance.

6. Relations sociales

DÉF.	L'ensemble des relations humaines entre les collaborateurs.
DONT	1. Entraide 2. Intégration sociale 3. Convivialité Ex. de critères : entraide, coopération, isolement, présence de soutiens ; la cohésion, mixité, équité, respect mutuel ; convivialité, présence de proches, exigence émotionnelle
RÉF.	Karasek & Theorell (1990) ; Semmer et al. (2008)
REM.	Le soutien social apporté par ce collectif est déterminant dans le bien-être. Dans la littérature, on distingue souvent le soutien social socio-émotionnel du soutien instrumental. Le premier renvoie au degré d'intégration sociale et émotionnelle et à la confiance dans le collectif de travail (Karasek & Theorell, 1990). Le second concerne l'appui, l'assistance dans la résolution d'une difficulté par une aide concrète, matérielle, ou une information (Semmer et al., 2008).



7. Modes d'organisation du travail

DÉF.	Les processus (de réalisation) du travail ainsi que les pratiques organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci (inspirée de Sauter et al., 2002).
DONT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation temporelle 2. Processus de travail 3. Objectifs et consignes <p>Ex. de critères : planning de travail ; organisation du travail, organisation des équipes, proximité RH ; clarté des objectifs, nouvelles technologies de l'information et de communication.</p>
RÉF.	Staw (1986), Gollac (2013).
REM.	On observe un impact croissant des technologies de l'information sur le bien-être au travail, notamment avec l'apparition de la notion d'épuisement électronique.

8. Relations à la vie privée

DÉF.	Prise en compte globale par l'employeur du salarié et attention portée à la situation personnelle et la vie privée de celui-ci.
DONT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibres horaires – disponibilités 2. Prise en compte de la situation personnelle <p>Ex. de critères : prise en compte de la vie privée, conciliation vie privée-vie professionnelle, flexibilité horaire, charge de travail ; prise en compte de la situation personnelle, des spécificités culturelles, identification à la fonction.</p>
RÉF.	Nelson & Simmons (2003)
REM.	Bien que l'entreprise n'ait pas à s'immiscer dans la vie hors du travail, elle peut cependant contribuer à la préservation d'un certain équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Cette dimension comprend alors des aspects tels que la disponibilité demandée aux salariés et l'apparition de nouvelles formes de travail favorisées par les technologies de l'information et de la communication (comme le télétravail). En somme, elle inclut tous les avantages permettant une gestion du temps de travail et des politiques de ressources humaines qui respectent mieux la vie privée.

9. Nature du travail

DÉF.	Nature même de l'activité réalisée.
DONT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le travail en lui-même 2. Relations avec les clients/bénéficiaires 3. Marges de manœuvre dans le travail <p>Ex. de critères : intérêt, utilité, absorption ; impact relation client ; autonomie, adaptation aux compétences</p>
RÉF.	Csikszentmilyi (1975)
REM.	Pour la Fabrique Spinoza, la sous-dimension du travail en lui-même ne peut se concevoir sans évoquer la notion de flow (Csikszentmilyi, 1975). Le flow est un état psychologique synonyme de plaisir lorsque le défi de la situation correspond à leurs capacités ou est légèrement supérieur aux aptitudes qu'ils estiment posséder.

10. Rémunération et avantages

DÉF.	La gratification monétaire du salarié et les divers avantages qui lui sont proposés.
DONT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Structuration de la rémunération 2. Adéquation de la rémunération <p>Ex. de critères : Rémunération fixe, variable, avantages en nature, services divers ; évolution, adaptation, caractère juste</p>
RÉF.	Hellgren et al. (1999) ; Kasl (1991) ; Siegrist (1996)
REM.	La gratification monétaire reflète souvent l'appréciation du salarié quant à son salaire, notamment à l'adéquation de ce dernier au regard des efforts qu'il fournit (Siegrist, 1996). La rémunération renvoie souvent à deux facettes : le salaire fixe et les rémunérations variables, par exemple à la pièce, donc dépendantes des cadences (Kasl, 1991). Enfin, elle peut comprendre l'évolution probable du salaire dans l'avenir (Hellgren et al., 1999).



11. Formations et perspectives

DÉF.	L'expérience et le savoir acquis durant le travail proprement dit mais également par les formations, ainsi que les opportunités d'évolution offertes par l'employeur.
DONT	1. Mise en capacité pour le travail 2. Développement individuel 3. Perspectives d'évolution Ex. de critères : qualité des formations, accessibilité ; développement de compétences ; augmentation de l'employabilité, perspectives d'évolution.
RÉF.	Lachmann (2010).
REM.	Au-delà de l'accessibilité des formations, c'est surtout leur qualité qui sera déterminante pour l'accumulation de compétences utiles et valorisantes pour l'individu. Ces compétences doivent être en adéquation avec les défis auxquels les individus sont confrontés mais elles sont d'autant plus valorisées qu'elles accroissent l'« employabilité », c'est-à-dire la capacité à trouver un emploi. Enfin, l'effort de formation et d'accumulation de compétences ne prend tout son sens que lorsqu'il débouche sur des perspectives d'évolution professionnelle réelles et accessibles.

12. Sécurité de l'emploi

DÉF.	Pendant positif de l'insécurité, c'est-à-dire l'appréciation qu'il existe des éléments d'incertitude dans son environnement de travail immédiat. (Hellgren, 1999, p.181).
DONT	1. Organisation, métier et poste 2. Emploi Ex. de critères : perception de l'avenir de l'organisation, du métier, du poste ; conservation de l'emploi, perception de son avenir, sécurité contractuelle
RÉF.	Greenhalgh et al. (1984) ; Hellgren et al. (1999)
REM.	La sécurité de l'emploi est une dimension particulièrement pertinente compte tenu du contexte économique actuel.

Annexe I :

méthodologie de construction de la grille à 12 dimensions du bien-être au travail

UN CHOIX DE TRAME DE DÉPART

La Fabrique Spinoza a choisi comme trame de départ la grille du « vivre mieux » de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE¹). Le 23 mai 2011, l'OCDE publiait son Better Life Index (ou Indice du vivre mieux). En effet, depuis 1961, elle vise à produire de « meilleures politiques pour de meilleures vies » et a développé une expertise dans la mesure du bien-être, depuis les années 1990. Il s'agit d'un travail scientifique, qui appréhende le mieux-vivre via 11 dimensions, et cherche à le capturer de manière holistique ou globale. Nous avons choisi ce cadre comme point de départ pour appréhender le bien-être au travail pour les 3 raisons suivantes :

- le travail est inclus dans la vie, et pas le contraire ; donc il s'agit d'un cadre large, qui est en conséquence (relativement) exhaustif
- il ne se réclame pas d'affiliation idéologique (comme la psychologie positive, la sociologie des organisations, etc.)
- il est robuste et légitime car issu de recherches et porté par les experts de l'OCDE

Le cadre de l'OCDE demande donc à être adapté pour passer des 11 dimensions du bien-être en général au bien-être au travail. Chaque dimension doit donc être transposée. Certaines à cette occasion seront divisées et d'autres fusionnées. Des ajouts et retraites peuvent également être opérés.

Les 11 dimensions de l'indice du « vivre mieux » de départ sont la sécurité, l'environnement, le revenu, l'emploi, la communauté, l'instruction, l'engagement civique, la santé, la satisfaction de vie, la gouvernance, l'équilibre vie privée-vie perso.

¹On notera que lors de notre processus d'entretien pour élaborer notre rapport sur les indicateurs de mesure, Hubert Landier et Bernard Merck nous ont présenté au printemps 2012 l'esquisse de leur outil de mesure du bien-être au travail qui était alors en construction et s'inspirait du Better Life Index de l'OCDE. L'approche présentée ci-dessus est différente de celle adoptée dans leur recherche. Nous invitons les lecteurs à examiner leurs travaux de qualité dans leur livre publié en août 2013 « Travail et développement humain - les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise » aux éditions EMS.



Voici le travail de transposition qui a été effectué :

- « Sécurité » et « Environnement » ont été fusionnés et transposés en « Conditions de travail », c'est à dire l'environnement physique et immatériel.
- Le « Revenu » est naturellement devenu « Rémunérations et avantages »
- L' « Emploi » est devenu « Sécurité de l'emploi »
- La « Communauté » est devenue « Relations sociales »
- L' « Instruction », en tant qu'elle prépare à l'avenir, a été transposée en « Formation et perspectives »
- La « Satisfaction de vie » a été transposée en l'appréciation du travail lui-même, donc finalement en « Nature du travail »
- L' « Equilibre vie privée-vie professionnelle » a été transposé et élargi en « Relation à la vie privée »
- La « Gouvernance » a été subdivisée en 4 dimensions : « Gouvernance », « Management », « Organisation du travail » et « Ethique et valeurs ».
- L' « Engagement civique », peut se traduire par l' « Engagement » dans l'entreprise.

Il est toutefois à noter que ce critère constitue plutôt une résultante du bien-être au travail, plutôt qu'une de ses composantes. Il ne fait donc pas partie des 12 dimensions transposées de l'OCDE

- De même et pour les mêmes raisons, la « Santé » qui reste la « Santé » est une résultante et pas une composante du bien-être au travail et ne fait donc elle non plus pas partie des 12 dimensions adaptées de l'OCDE
- En examinant des outils de mesure du bien-être au travail disponibles sur le marché comme celui de mars-lab qui prennent en compte les stressseurs issus du Rapport Gollac¹ une dimension a été rajoutée : « Relation au temps ».

Ce faisant, on aboutit alors à une grille de 12 dimensions, envisagées comme déterminantes du bien-être au travail, comme indiqué dans le schéma ci-dessous : conditions de travail, gouvernance, éthique et valeurs, sécurité de l'emploi, rémunération et avantages, relations sociales, formations et perspectives, nature du travail, relation à la vie privée, management, organisation du travail, relation au temps.

CONDITIONS DE TRAVAIL	MANAGEMENT	ORGANISATION DE TRAVAIL
GOVERNANCE	RELATIONS SOCIALES	RÉMUNÉRATION & AVANTAGES
RELATION À LA VIE PRIVÉE	NATURE DU TRAVAIL	RELATION AU TEMPS
ETHIQUE & VALEURS	FORMATIONS & PERSPECTIVES	SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Fig.1 : les 12 dimensions constitutives du bien-être au travail.

On notera enfin que deux travaux parallèles ont été effectués qui ont conforté notre production :

- l'examen de la littérature scientifique pour étoffer les dimensions incluses
- l'exploration de 11 outils de mesure³ du bien-être au travail existants sur le marché afin de vérifier l'exhaustivité de notre approche.

Ces deux validations nous ont permis de confirmer que notre grille était explicative du bien-être au travail.

¹Ibid.

³Indice de Bien-Être au Travail Mozart Consulting, le Mesure Management Santé, le Sociodiag, le Baromètre du Climat Social mars-lab, Opentojob, European Social Label, le Baromètre du Bien-Être au Travail Martin-Krumm, les outils Gallup, The Happiness Indicator Erasmus, le Bebest de bebetter&co, Great Place to Work



Annexe 2 : la construction d'un modèle global du bien-être au travail

LA PRISE EN COMPTE DU BIEN-ÊTRE GLOBAL

Les 12 dimensions listées ci-dessus apparaissent comme **les briques qui permettent de bâtir** le bien-être au travail. Toutefois, elles ne décrivent pas **les facettes** du bien-être résultant.

Il est ici utile de se référer à la Science du bien-être et sa manière de décrire l'épanouissement humain. Elle le décompose en 3 facettes qui peuvent être utilisées pour le bien-être au travail :

- Le bien-être hédonique ou émotionnel : bilan affectif positif, c'est à dire prépondérance des affects positifs (ex. : joie, plaisir, moral) sur les affects négatifs (ex. : colère, stress) ; cette forme de bien-être se rapproche de l'humeur au travail : il s'agit d'apprécier les émotions vécues au travail. On se situe au plus près du corps et de la physiologie. Certains l'appellent bien-être psychologique. Cette facette du bien-être est interrogée via des questions telles que « avez-vous du plaisir à aller travailler ? », « ressentez-vous de la colère au travail ? », « avez-vous éprouvé de la joie ces derniers jours dans votre travail ? ».
- Le bien-être évaluatif ou cognitif : état de satisfaction par rapport à des objectifs établis. Pour apprécier cet aspect, l'individu effectue une comparaison mentale entre ses attentes quant à son travail, et ses atteintes, puis en effectue une synthèse. Il s'agit d'une évaluation cognitive. On se situe au plus près du mental de l'individu. Cette facette est interrogée via des questions telles que « toutes choses prises en compte, êtes-vous satisfait de votre travail ? », « recommanderiez-vous votre travail à un ami ? », « au global, vous plaisez-vous dans votre travail ? ».
- Le bien-être eudémonique ou aspirationnel : appréciation positive de la valeur du travail, de sa capacité d'accomplissement, de sa réponse à des besoins supérieurs ou aspirationnels. Cette facette examine si le travail est « plein », c'est à dire s'il a une capacité d'épanouissement supérieur au-delà des aspects physiques, émotionnels et mentaux. Certains pourraient la nommer bien-être spirituel. Les concepts appréhendés par cette forme de bien-être sont : le sens, l'engagement, l'appartenance, l'accomplissement, la réalisation. Cette facette est interrogée via des questions telles que « avez-vous le sentiment de vous accomplir dans votre travail ? ».

« trouvez-vous du sens dans votre travail ? », « le travail que vous faites vaut-il le coup d'être réalisé ? »⁴

Ces recherches sur les différentes facettes (pas déterminants) du bien-être (au travail) sont décrites dans le guide de l'OCDE qui s'intitule « Lignes directrices de l'OCDE pour mesurer le bien-être subjectif⁵ ».

LA PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE

La comparaison des différents outils fait apparaître que certaines informations ne rentrent pas dans la grille exhaustive déduite de l'OCDE car elles sont **contextes** plutôt que **déterminants** du bien-être au travail.

Il apparaît pertinent, pour éclairer le baromètre à construire de prendre en compte deux types de contexte différents :

- d'une part le contexte de l'individu : il s'agit de toutes les informations susceptibles d'éclairer le bien-être au travail de l'individu, mais qui ne se situent pas dans le champ professionnel. Il s'agit de la charge de vie (notion de Malakoff-Médéric), du style explicatif pessimiste ou optimiste (notion du Baromètre du Bien-Être au Travail), de la propension au bonheur (idem), du niveau de bonheur dans la vie en général (notion du Happiness Indicator), de la « Valeur Travail » (notion de Mars-Lab)
 - d'autre part le contexte de l'organisation : il s'agit ici de toutes les informations structurelles sur l'organisation qui pourraient contextualiser le bien-être au travail, comme par exemple, l'existence de conflit sociaux historiques, ou d'autres traumatismes historiques de l'organisation (notions du Sociodiag), etc.
- Par ce biais, il est possible de contextualiser et donc d'éclairer les résultats du bien-être au travail. A titre d'exemple, un département dans lequel les mots associés à la Valeur Travail sont extrêmement négatifs, partira avec un handicap important pour favoriser l'épanouissement des collaborateurs.

⁴Ces recherches sur les différentes facettes (et non pas briques) du bien-être (au travail) sont décrites dans le guide de l'OCDE qui s'intitule « Lignes directrices de l'OCDE pour mesurer le bien-être subjectif ».

⁵OECD (2013). OECD Guidelines on measuring Subjective Well-Being, OECD Publishing.



LA PRISE EN COMPTE DE CRITÈRES OBJECTIFS

La prise en compte d'éléments objectifs peut se faire de 3 grandes manières :

- ou bien de manière intégrée : pour chaque dimension du bien-être, au regard des indicateurs subjectifs, des éléments objectifs sont calculés. Sur le modèle du Better Life Index de l'OCDE, ces deux types de mesure peuvent être combinés, comme dans la dimension « Santé » où sont agrégés via une moyenne « l'espérance de vie » (objectif) et « la santé auto-déclarée » d'autre part (subjectif)

- ou bien en miroir : pour chaque dimension, des indicateurs subjectifs et objectifs co-existent mais ne sont pas agrégés ensemble. Une moyenne des uns peut être faite, une moyenne des autres également mais ils ne s'interpénètrent pas dans le calcul.

- ou bien de manière totalement séparée : sur le modèle de GPTW, des indicateurs objectifs sont calculés sur une certaine thématique (processus de management), et des indicateurs subjectifs sur d'autres (fierté, confiance, convivialité).

Une structure globale possible

In, fine il est donc possible de dessiner une structure globale qui agence les différents blocs esquissés dans les paragraphes qui précèdent

- Le bien-être au travail indirect, c'est à dire les 12 dimensions qui sous-tendent ou expliquent le bien-être au travail
- Le bien-être au travail direct ou global, c'est à dire les 3 facettes du bien-être au travail, soit les bien-être hédonique, évaluatif et aspirationnel
- Le contexte individuel
- Le contexte organisationnel

Ainsi structuré, il est possible d'appréhender le bien-être au travail dans sa globalité, via la manifestation, de creuser dans les différents déterminants pour chercher des pistes d'action, et de contextualiser l'information via des données (consolidées) personnelles et organisationnelles. Ce modèle peut se résumer par le schéma suivant.

UN MODÈLE GLOBAL POSSIBLE



Fabrique
Spinza

Think-tank du bonheur citoyen

