



Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

LES RÉSEAUX DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : VERS UNE NOUVELLE COMPRÉHENSION DU CONCEPT ?

Sophie Szymkowiak, doctorante en Sciences de Gestion

Univ. Littoral Côte d'Opale, LEM – UMR 9221, CNRS, F-62200 Boulogne-sur-Mer

Résumé :

En étudiant les données longitudinales de la “*Framingham Heart Study*”, Fowler, et Christakis (2008) en ont déduit que si les amis de nos amis, ou même les amis d'amis de nos amis sont heureux alors nous sommes plus susceptibles de devenir heureux. Et si finalement le bien-être au travail de certains salariés faisait le bien-être des autres? Au vu des recherches actuelles dans plusieurs disciplines et des transformations sociales et organisationnelles, se décentrer d'explications individualistes, essentialistes et atomistiques vers des compréhensions plus relationnelles, contextuelles et systémiques apparaît opportun (Borgatti et Foster, 2003). Telle est l'ambition de notre étude sur le bien-être au travail. À l'heure de la crise sanitaire que nous vivons depuis plus d'un an, qui a distendu fortement les liens sociaux et augmenté les fragilités psychologiques, le retour des salariés dans la sphère professionnelle doit être anticipé et préparé. Au travers d'une littérature scientifique pluridisciplinaire et de la confrontation entre les réseaux et les profils de bien-être au travail, notre objectif est de visualiser des clusters de bien-être au travail afin d'appréhender un “bien-être collectif”. Les hypothèses de départ sont que les proximités (spatiale, de statut, de valeur) favoriseront la constitution de clusters entre les profils les plus semblables. À l'issue de notre étude de terrain, nous constatons que suivant le type de réseaux, le principe de proximité permet ou non d'expliquer les relations entre les profils de bien-être au travail.

1. Introduction

Si les évolutions organisationnelles et sociales avaient déjà modifiées profondément le rapport des salariés vis à vis du travail, la crise sanitaire actuelle est apparue comme révélateur d'un malaise profond cristallisé autour d'injonctions managériales souvent contradictoires (Vandeveldde-Rougale, 2020). Les courses à la performance et au bonheur au travail figurent ainsi parmi les facteurs du développement des risques psycho-sociaux (Durat et Bartoli, 2014). Mais, ces quêtes ne sont finalement que la transposition du mouvement plus général de recherche du bonheur et du bien-être initié par de nombreux pays à travers le monde depuis le début du XXI^{ème} siècle. Dans cette optique, de nombreux indicateurs spécifiques ont été élaborés afin de comparer et situer les niveaux de bonheur et de bien-être. Parmi ceux-ci, peuvent être cités l'*Human Development Index* et le *World Happiness Report* (Nations Unies, 1990 et 2011), le *Better Life Index* (OCDE, 2011), le *Bhutan's Gross National Happiness Index* (2011) ou l'*European Union's Social Indicator Framework* (2017). Aussi louables que

soient ces tentatives encourageantes de développement d'indicateurs, elles peuvent cependant entraîner une simplification excessive, en particulier face aux disparités mondiales liées à la croissance économique, à la pauvreté ou aux impacts environnementaux (Cloutier et al, 2019). Par ailleurs, elles confirment que le bien-être est trop souvent confondu avec d'autres notions proches telles que le bonheur, la satisfaction et qualité de vie, la santé ou l'absence de mal-être. En tant que concept, le bien-être a été étudié depuis plus d'une centaine d'années tant par les philosophes, les économistes, les sociologues, les psychologues, les médecins, et plus récemment les gestionnaires (Abord de Chatillon & Richard, 2015). N'appartenant à aucune discipline en particulier, il n'est donc pas appréhendé de manière unique. Malgré cette absence de définition unanime, les développements de la psychologie positive ont permis de clarifier ce construit (Biétry et Creusier, 2015). Le bien-être général serait un état psychologique positif excluant les aspects négatifs de la santé mentale. Et au fur et à mesure que les sociétés deviennent plus riches et ont des besoins humains fondamentaux satisfaits, les individus auraient tendance à rechercher au-delà de l'accumulation d'argent et de biens matériels, des facteurs comme le besoin de respect, de confiance, de relations sociales et l'amélioration de la vie en général (Diener et al, 2015). Pour preuve, l'élévation de la richesse des pays occidentaux depuis le XXème siècle, qui bénéficient d'une aisance matérielle appréciable, n'a pourtant pas empêché l'émergence d'un "nouveau régime de mal-être moins collectif, plus solitaire" qui serait le fruit de la "revendication d'indépendance privant les individus de la protection des communautés primaires, du déclin de l'action collective favorisant le mal-être individuel et de l'essor du rôle des performances cognitives nourrissant frustration et anxiété" (Lagrange, 2020). Le problème viendrait de l'approche dominante du bien-être fondée sur une théorie du soi en tant qu'individu autonome, rationnel et agissant ou se sentant de manière indépendante (Atkinson et al, 2020).

Partant des connaissances sur le bien-être général, des travaux ont montré empiriquement que le bien-être au travail avait des répercussions sur la créativité, les comportements prosociaux, la productivité, la satisfaction de la clientèle, la prise de décision et plus généralement la performance individuelle (Biétry et Creusier, 2016). Même si les conceptions actuelles du bien-être et du bien-être au travail tendent vers la reconnaissance du caractère multidimensionnel du construit, incluant des dimensions hédoniques et eudémoniques, l'évaluation demeure du point de vue de l'individu. Au vu des changements technologiques et sociaux, dans notre «âge connecté» (Light et Moody, 2020) où les individus font parties de multiples communautés réelles et virtuelles, des chercheurs en psychologie communautaire, réaffirment la nécessité de développer une vision plus holistique du bien-être et notamment de prendre en compte aussi le bien-être social et collectif. En effet, par des études longitudinales, des chercheurs ont montré que les individus entourés par des gens heureux deviennent en probabilité plus heureux dans le futur (Tay et Diener, 2011; De Neve et al, 2013; Christakis et Fowler, 2013). La manière dont les individus se sentent et sont bien ensemble aurait une influence sur le bien-être subjectif individuel. Le bien-être serait donc un état positif découlant de la satisfaction de besoins personnels, organisationnels et collectifs. Promouvoir le bien-être individuel de manière isolée ne serait pas optimal car les bien-être individuel mais aussi organisationnel et communautaire existent dans un réseau réciproque d'influences (Prilleltensky et Prilleltensky, 2007; Nelson et Prilleltensky, 2010).

La question est donc de savoir si ce “bien-être collectif” existe aussi dans le cadre particulier du travail. En adjoignant une vision communautaire à celle individuelle, nous avons pour ambition à la fois d’enrichir le concept de bien-être au travail et de déterminer les impacts de la structure sociale. Cette perspective pourrait ainsi permettre d’un point de vue managérial la mise en place d’une politique de gestion du bien-être au travail plus ciblée. En mettant en perspective les résultats de la cartographie de différents réseaux sociaux dans l’organisation et ceux d’une approche par profils issue de l’échelle de mesure du bien-être au travail EPBET (Biétry et Creusier, 2013), nous voulons tenter de comprendre les impacts de l’appartenance à un profil de bien-être au travail sur le contexte social et collectif. Si la thèse d’un “bien travailler” ensemble devait être retenue, la formation de clusters de profils identiques sur les réseaux devrait être constatée. Dans le cas contraire, la structuration des réseaux ne serait pas la conséquence du profil de bien-être au travail et aucun effet collectif ne pourrait être constaté. Plusieurs orientations méthodologiques nous incitent à lier ainsi des connaissances pluridisciplinaires. En premier lieu, les outils de l’Analyse des Réseaux Sociaux nous permettent de visualiser les relations sociales entre les individus et d’analyser les effets de la structure sociale pour comprendre leurs impacts sur les comportements. En deuxième lieu, les études en comportement organisationnel s’orientent désormais vers une approche centrée sur les personnes, permettant de mieux cerner l’impact de l’appartenance à l’un des profils ainsi dégagés sur le concept étudié (Creusier et Biétry, 2014). En dernier lieu, la psychologie communautaire nous pousse à chercher à appréhender l’existence d’un “bien-être collectif” dans la communauté du travail.

2. Le bien-être au travail : de l’individu au collectif

S’inspirant du bien-être général, le concept du bien-être spécifiquement rattaché au domaine du travail a fait l’objet de beaucoup moins d’attention. Les travaux récents ont montré qu’il s’agit d’un construit propre et distinct. En effet, ce domaine de vie est tout à la fois central et contraint pour les individus. Généralement, le travail est le principal moyen de subsistance et ses exigences s’imposent bien souvent à la sphère privée. Les relations sociales y sont multiples, verticales avec les supérieurs et horizontales avec les collègues (Creusier, 2013). De fait, des modèles et échelles de mesure du bien-être général ont été adaptés à ce contexte particulier. Pourtant, aucune définition du bien-être que ce soit de manière générale ou dans un domaine de vie particulier n’a été contextualisée au sein des communautés de populations et d’intérêts ainsi que de lieu (Wiseman et Brasher, 2008). Pour compléter la compréhension du bien-être au travail, il apparaît donc opportun de le réinsérer au sein des réseaux d’interactions multiples existants dans les organisations. Pour ce faire, nous mobilisons l’Analyse des Réseaux Sociaux pour recueillir et analyser ces données relationnelles. Dans cette étude, nous adoptons donc un ancrage théorique pluridisciplinaire reliant la Sociologie des réseaux, le Comportement Organisationnel et la Psychologie communautaire.

2.1. Ancrage théorique

Si au vu des travaux reliant le bonheur des individus et les réseaux sociaux non numériques, le bonheur des uns ferait le bonheur des autres, la question de savoir si le bien-être au travail de

certain salariés peut faire celui des autres, apparaît tout aussi pertinente. Avant de répondre à cette interrogation, encore faut-il déterminer plus précisément ce que recouvre ce construit de bien-être au travail qui malgré le peu de travaux comparés à ceux sur le bien-être général, semble particulier et unique. Cependant, les modèles et échelles de mesure s'inspirent des courants et travaux dominants dans la littérature sur le bien-être général car il existerait une part de variabilité commune entre les deux concepts (Hart, 1999). Ainsi, bien comprendre le bien-être général apparaît donc opportun pour saisir le construit de bien-être au travail. Avant de présenter les bases de ces deux concepts, encore faut-il le distinguer des notions de bonheur, de qualité de vie et de satisfaction de vie qui sont souvent utilisées comme synonymes dans beaucoup de travaux. De manière concise, le bonheur est un état transitoire susceptible de changer à court terme car il se rapporte à la sphère des sentiments. Il est relatif et dépend moins de l'environnement que de l'humeur et des variations quotidiennes dépendantes du vécu individuel des stimuli. Le bonheur est donc un sentiment fugace contrairement au bien-être plus durable et plus stable comme l'est aussi la qualité de vie. Ce dernier construit est beaucoup plus générique englobant le comportement, la capacité cognitive et le sentiment de bien-être des individus. Quant à la satisfaction de vie, la distinction avec le bien-être est beaucoup moins évidente. En effet, un individu pourrait ressentir de la satisfaction sans pour autant avoir un sentiment de bien-être car l'objectif serait principalement l'atteinte des désirs. Quant au bien-être, il aurait plusieurs facettes issues essentiellement de ses racines philosophiques. En effet, deux doctrines théoriques, succinctement évoquées précédemment, correspondent aux deux principales perspectives du bien-être. La première, hédonique, considère que le but de la vie humaine est la maximisation du plaisir et la minimisation de la douleur. Dans la littérature contemporaine, cette vision pour l'étude du bien-être est traduite dans les travaux de Diener sur le bien-être subjectif. Se basant sur les travaux sur la santé psychologique et la théorie des émotions, il définit le bien-être selon deux grands axes: les émotions positives et négatives d'une part et de l'autre la satisfaction dans la vie. Le construit est donc à la fois cognitif et affectif. La deuxième, eudémonique, se focalise sur le fait de vivre en accord avec ses propres valeurs et de réaliser son plein potentiel. Cette optique d'un bien-être psychologique se retrouve dans les travaux de Ryff qui le conceptualise autour de six dimensions reflétant la réalisation personnelle et l'épanouissement personnel.

Au vu de la proximité de certaines dimensions des bien-être hédonique et eudémonique, certains chercheurs ont émis pour les uns, la nécessité d'une unification entre les deux conceptions, pour les autres, l'hypothèse d'une contingence des définitions de bien-être (Biétry et Creusier, 2016). Le premier modèle de bien-être au travail, qui n'inclut pas les notions de mal-être, santé mentale et stress au travail, est celui de Robert en 2007. Celui-ci fait une distinction entre le bien-être de l'individu au travail et le bien-être du travailleur. Cependant, faute de validation empirique, ce seul modèle issu des Sciences de gestion a été occulté par celui de Dagenais-Desmarais en 2006. Ce dernier décompose le bien-être au travail en six composantes : la dimension individuelle-projective correspondant au sentiment d'efficacité personnel, celle individuelle-introjective à la satisfaction ressentie lors de l'accomplissement de ses tâches, celle relationnelle-projective liée au fait d'avoir des relations épanouissantes avec ses collègues, celle relationnelle-introjective rattachée au fait de se sentir

considéré par ses collègues, celle organisationnelle-projective correspondant au sentiment d'engagement du salarié dans l'organisation et enfin celle organisationnelle-introjective joignant l'adéquation de la personne à l'organisation. Ce découpage permet ainsi de ne négliger aucune des deux approches, hédonique et eudémonique (Creusier, 2013). L'échelle de mesure, *Index of Psychological Well-Being at Work* (IPWBW: Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011), est issue de ces travaux. Si ses qualités métriques sont indéniables, elle conçoit le bien-être de manière restrictive comme un bien-être psychologique. Une autre échelle sur laquelle nous nous appuyons dans cette étude est l'Échelle de Mesure Positive du Bien-Être au Travail (EPBET: Biétry et Creusier, 2013). Elle est composée de quatre dimensions : un rapport positif aux collègues, au manager, aux temps sociaux et à l'environnement physique du travail. Un des avantages est qu'elle est centrée spécifiquement sur la sphère du travail. Par ailleurs, elle tient compte à la fois de la vision hédonique et eudémonique. Enfin, ses qualités métriques ont été testées dans des pays autres que celui d'origine de sa conception. Elle permet donc une bonne appréhension du bien-être positif individuel au travail mais pas du bien-être collectif. En psychologie positive du travail, des auteurs relativisent aussi ce rapport individuel au travail en insistant sur la prise en compte de l'organisation du travail. Le bien-être au travail est appréhendé selon trois définitions différentes : la première hédonique s'attachant au cumul de plaisir dans le cadre du travail et l'absence de mal-être, la deuxième suivant le principe d'accomplissement détermine le travail comme répondant aux aspirations individuelles et une troisième qui se concentre davantage sur la cohérence entre le travail et l'individu suivant la "nature profonde" de celui-ci. À ces définitions correspondent deux principales méthodes : l'une "*bottom up*" du bien-être (la première définition) dépendant de l'environnement de travail, l'autre "*top-down*" (les deuxième et troisième définitions) dépendant essentiellement de l'individu. Dans les trois définitions, l'engagement dans le travail, soit par maximisation du plaisir, soit par accomplissement personnel, soit comme mobilisation de ses valeurs, est primordial pour être source de bien-être. Mais, "l'individu n'est pas un être isolé, il s'inscrit dans un collectif de travail, un environnement social" et le travail est donc composé de trois expériences (De Chatillon et Richard, 2015) : celle de travail subjective, celle de travail objective et celle de travail collective qui sont indissociables pour avoir une vision "expérientielle" du bien-être au travail. Le bien-être au travail serait donc un état positif individuel et le produit de deux dimensions, l'une subjective, l'autre contextuelle.

La dernière née des disciplines de la psychologie, la psychologie communautaire, réaffirme cette nécessité de contextualiser le bien-être. Conceptualisée aux Etats-Unis dans les années 60 et plus récemment en Europe, elle s'appuie sur une conception systémique des dynamiques sociales pour rechercher des «modes de gestion des problématiques psychosociales individuelles, groupales et sociétales» (Stark, 2009). En tant que "science du lien", cette discipline est par essence transdisciplinaire et privilégie une approche globale et écologique du bien-être. L'objectif est de comprendre les contextes des individus au sein des communautés et de la société et leurs relations avec celles-ci. Par la compréhension des impacts des groupes, des communautés, des organisations, des institutions et de la société sur la vie des individus, la psychologie communautaire cherche en mettant en place des actions collaboratives pour améliorer la qualité de la vie des individus. Favoriser la création de ces dynamiques personne-environnement permettraient ainsi de prévenir les troubles, de faciliter

l'autonomisation, le bien-être et la justice sociale (Saias, 2011). Au lieu de s'évertuer à changer l'individu ou son environnement, la psychologie communautaire s'attache, dans une perspective écologique, à étudier et à agir sur l'adéquation personne-environnement, positionné comme le cœur du problème. Le bien-être collectif au sein des communautés peut être défini en terme de bien-être ensemble, où les aspects de la vie sont vécus ensemble par le groupe social. Au vu des difficultés à cerner les attributs clés de ce bien-être collectif, des travaux proposent deux approches principales (Atkinson et al, 2019). La première consisterait à relever trois types d'appréciation : une évaluation subjective des variables qui affectent la vie individuelle, puis des variables qui affectent la vie collective et enfin des variables définissant "l'humeur collective" (comme la cohésion collective, les valeurs partagées, l'appartenance et l'assimilation des processus collectifs). La seconde approche s'attache à cartographier la manière dont les caractéristiques du bien-être collectif sont mobilisées dans les pratiques et d'identifier à rebours les principes sous-jacents. Il reste que ce sont les relations sociales qui sont sans doute le plus important pour cerner ce sentiment de lien, de connexion qu'implique cette notion de collectif. Les concepts les plus mobilisés dans ce domaine comprennent les réseaux sociaux, le soutien social, la cohésion sociale, le capital social, le sentiment d'appartenance, le sens de la solidarité, de la confiance et de la réciprocité. Cependant, l'existence d'un bien-être collectif et ses liaisons avec le bien-être individuel, le concept de communauté font encore l'objet de débats. Pour le concept de communauté, pour les uns, il correspond à un groupe de personnes géographiquement délimitées à l'échelle locale qui sont soumis à des interactions directes ou indirectes les uns avec les autres. Pour les autres, la communauté doit être comprise de manière géographique et fonctionnelle. Elle regroupe donc une communauté de résidence, une communauté de valeurs ou d'intérêts et des caractéristiques particulières (communication, échange et interaction face à face entre les individus de la communauté). Cette dernière vision est celle qui demeure dominante. La communauté est souvent conceptualisée comme une entité qui est plus que la somme de ses parties et en tant que groupe social saisit les aspects de la vie communautaire et les vivent ensemble. Le sentiment de connexion est donc un élément important qu'implique cette notion de communauté.

Il reste que ces focalisations sur le lien social et sur le support social ont généré, en collaboration avec la sociologie, l'anthropologie et la psychologie sociale, des modèles de compréhension des réseaux sociaux. L'étude des réseaux sociaux, depuis les années 1970, a connue une croissance exponentielle qui vient en grande partie des développements des connaissances en sociologie. Ainsi, l'Analyse des Réseaux Sociaux est un champ de recherche qui prend appui sur un ensemble de théories et de méthodes développées, depuis plus de 40 ans, dans de nombreuses disciplines des Sciences Humaines et Sociales (la sociologie, l'économie, la gestion, la science politique, la géographie, la psychologie, l'anthropologie). Elle représente un changement de regard sur le social dans le sens où la compréhension du monde social se fait par l'étude des échanges réticulaires, au niveau méso-sociologique (entre l'individualisme et le holisme). Elle repose sur trois postulats principaux: les individus se caractérisent par leurs interactions, les pratiques sociales prennent sens dans ce système de relations et donne sens à celui-ci et les relations déterminent les pratiques, les représentations sociales et les comportements. Elle s'oppose ainsi à la sociologie traditionnelle dans le sens où

“ce sont les interactions et les relations entre les individus et non les individus eux-mêmes et leurs attributs, qui constituent les objets élémentaires de cette sociologie” (Pannier, 2008), sans nier toutefois l'influence des attributs et des normes. En France, la sociologie des réseaux sociaux a connu des développements importants depuis les années 1990 mais elle reste encore à la fois peu mobilisée et principalement utilisée comme méthodologie, surtout en Sciences de Gestion, du fait des nombreux concepts spécifiques, des modes de collecte et de traitement complexes des données. L'Analyse des Réseaux Sociaux va permettre de décrire et d'étudier les divers configurations de relations sociales et d'appréhender “la structure relationnelle sous-jacente”. S'appuyant sur la théorie des graphes, le calcul matriciel et différentes métriques, l'approche dite sociocentrique va se centrer sur l'action collective, les groupes sociaux et les structures sociales. Pour ce faire, les données relationnelles empiriques vont être basées sur des “réseaux complets”, consistant à définir un ensemble d'acteurs et un ensemble de relations entre ces acteurs. Cette méthode, désignée “*whole network*” ou “*total network*”, trouve son origine dans les travaux fondateurs de Moreno et son sociogramme (1943). Pour Mercklé (2011), d'ailleurs, la sociologie des réseaux ne débiterait pas avec la “mésosociologie” du philosophe et sociologue allemand Georg Simmel (1858-1918), mais en réalité avec la sociométrie et sa procédure spécifique de recueil de données découlant des expériences de Jacob Lévy Moreno (1889-1974). Les questions sociométriques ou “générateurs de noms”, rajoutées à un questionnaire, font partie des protocoles courants pour les chercheurs en sociologie des réseaux. Ces générateurs de noms permettent d'appréhender la perception des individus sur les différentes relations sociales à reconstituer. Ici la méthode des réseaux complets est utilisée pour quantifier les interactions entre groupes d'individus et identifier les structures globales dans un réseau. La seconde approche dite egocentrique laisse par contre une place centrale à l'acteur social. Elle est surtout utilisée en psychologie et en anthropologie pour quantifier les interactions entre un acteur spécifique (ego) et les individus (alters) de son réseau personnel. Elle s'efforce donc de retracer les relations directes et indirectes entre ego et ses alters. Elle se focalise sur les explications des opinions et des comportements d'ego et non sur les liens entretenus par les egos entre eux. L'Analyse des Réseaux Sociaux, partant d'une distinction entre les niveaux d'analyse individuel, relationnel et structural, s'est transformée en “une boîte à outils” qui agence de manière originale les caractéristiques des acteurs et celles de leurs relations, de l'ensemble du système pouvant contenir plusieurs réseaux et enfin, de leurs comportements et de leurs conséquences. Toute forme de relation sociale (ressources, échanges, stratégies..) y est donc conceptualisée comme un ensemble de réseaux. Ainsi différents réseaux existent, même sur le même ensemble d'acteurs, lorsque différents types de liens sont envisagés. Le réseau sera dit “multiplexe” lorsque plusieurs relations d'échange seront analysées (conseil, collaboration, affection, autorité, communication..). Et la position d'un même acteur pourra être différente d'une relation à une autre. Pour Lazega (2014), quatre procédures doivent être opérées afin de montrer en quoi la forme du réseau a une incidence sur le phénomène analysé. En premier lieu, il s'agit de s'attacher à la reconstitution et la représentation de la “structure” du système d'action et d'échange (par exemple, des “blocs” d'acteurs et les relations entre ces blocs). En second lieu, il faut déterminer le positionnement des acteurs dans cette structure (par exemples l'appartenance à un sous-ensemble ou leur centralité, prestige ou autonomie). En troisième lieu, l'association entre position et comportements stratégiques des acteurs doit être

opérée. En dernier lieu, la mesure de l'éventuelle évolution (restructuration) du système d'interdépendances permettra de comprendre les dynamiques des réseaux. Les concepts clés en Analyse des Réseaux sociaux correspondent à trois grands ensembles: les acteurs et leurs attributs, les liens et leurs caractéristiques et enfin les réseaux et leurs caractéristiques (Thietart, 2014). Par ailleurs, des principes généraux ont pu être dégagés comme par exemples: l'homophilie qui spécifie que les individus ont tendance à avoir des relations avec ceux qui ont des caractéristiques similaires, la centralité qui détermine le pouvoir et l'influence des individus, la densité qui influe sur la circulation de l'information et des innovations, la réciprocité qui établit si les échanges sont mutuels et les individus populaires et/ou actifs (Bruna, 2013). Ainsi, la construction des différents réseaux informels dans l'organisation va permettre de visualiser les effets de proximités, de pouvoir et d'influence, et de distinguer l'existence d'"acteurs collectifs". Ces derniers correspondent à des clusters, c'est à dire des "sous-ensembles cohésifs" (individus fortement interconnectés entre eux) (Angot et Josserand, 1999).

2.1. Hypothèses de recherche

Comme explicité dans l'ancrage théorique, une des limites de la psychologie humaniste serait qu'elle surestime le bien-être individuel sans accorder suffisamment d'importance au bien-être collectif (De Neve et al, 2013). Le bien-être collectif peut être défini comme une évaluation subjective du bien vivre ensemble, celle-ci pouvant être déterminée par des évaluations sur la cohésion, les valeurs partagées, le sentiment d'appartenance, l'appropriation des processus communautaires et le niveau de confiance dans la communauté (Atkinson et al, 2019). Pour ce faire, nous observons la répartition des profils de bien-être au travail au travers de six réseaux: l'attraction pour former une équipe de travail versus le rejet, le conseil, l'affinité au travail, l'influence positive versus l'influence négative de certains salariés. En effet, si un réseau est défini comme un ensemble d'acteurs et le type spécifique de relation les reliant alors différents réseaux existent, même sur le même ensemble d'acteurs, lorsque différents types de liens sont envisagés. Les réseaux peuvent donc être distingués par les types de liens à partir desquels ils sont construits. Influencé par la tradition "Gestalt" en psychologie, Jacob Lévy Moreno décide, durant les années trente, d'utiliser des méthodes psychothérapeutiques pour découvrir la structure des choix d'amitié. L'objectif est de souligner l'importance des liens interpersonnels entre les individus. Le social, comme vecteur d'émotion, serait générateur de bien-être ou de mal-être. À partir de l'expérimentation, d'observations contrôlées et de questionnaires avec générateurs de noms, Moreno et ses collègues cherchent à explorer comment les relations de groupe servaient à la fois de limites et d'opportunités pour les actions et le développement psychologique personnel des individus. La finalité était d'étudier comment le bien-être psychologique était lié aux caractéristiques structurelles qui sont le résultat de choix interpersonnels d'attraction et de répulsion (Scott, 2011). Appliqués aux groupes scolaires, les tests sociométriques moréniens et leurs sociogrammes associés ont pu ainsi montrer une très faible mixité sexuelle des choix dans des classes d'élèves de 11-12 ans. Prolongeant la logique de "géométrie du monde social" poursuivi par Simmel, "cette géographie psychologie" morénienne constitue la "représentation graphique des interrelations qui unissent les membres et les groupes d'une

même collectivité” (Mercklé, 2011). Nous avons donc décidé de reprendre dans le domaine du travail, ces deux réseaux d’attraction et de rejet mais en nous focalisant non sur l’amitié au travail mais sur le choix des coéquipiers pour la constitution d’une équipe que ce soit sur la base des compétences professionnelles et/ou personnelles. Ainsi le premier réseau aura pour objectif de déterminer, s’il avait toute latitude, quels salariés par ordre de préférence le salarié choisirait pour constituer sa propre équipe de travail. Inversement, le deuxième réseau permettra d’observer les salariés avec lesquels il ne voudrait absolument pas travailler s’il avait le choix. Ainsi, il est possible de poser les deux premières hypothèses.

H1: « le profil de bien-être au travail impacte l'attraction vers des profils identiques pour former une équipe de travail. »

H2: « le profil de bien-être au travail impacte le rejet de profils opposés pour former une équipe de travail. »

De fait de la complexité croissante des relations sociales, les représentations sous forme de sociogramme ont par la suite été abandonnées car devenues illisibles en raison de l’enchevêtrement des arcs représentant les choix et rejets. Les chercheurs en sociologie des réseaux ont donc préféré utiliser les outils de la théorie des graphes, du calcul matriciel et des analyses statistiques, pour reconstituer leurs réseaux sociaux. La taxonomie de Knoke et Kuklinski (1982) énumère les types de relations les plus fréquemment étudiées dans l’analyse des réseaux: réseaux de transaction, de communication, de pénétration des frontières (comme par exemple les échanges de salariés ou la participation à de multiples conseils d’administration), d’instrument (telles les relations pour obtenir un emploi ou un vote), de sentiment (incluant les liens d’affection, d’admiration ou d’hostilité), d’autorité ou de pouvoir et de parenté, les relations familiales. Nous avons donc décidé de nous centrer sur le réseau de conseil et le réseau d’affinité au travail. Le premier s’attache à savoir si les salariés, en cas de problèmes dans leur travail, se tourneront vers d’autres salariés ou directement vers leurs responsables. Il permet de poser la troisième hypothèse.

H3: « le profil de bien-être au travail oriente la demande de conseil auprès de profils identiques. »

Le deuxième réseau, dans le domaine du travail, est basé sur la sympathie envers certains salariés les amenant à préférer passer leurs moments de pauses avec ceux-ci. Elle ne correspond pas au réseau d’attraction car l’objectif est de déterminer les choix basés sur les affinités interpersonnelles. La quatrième hypothèse sera donc comme suit.

H4: « le profil de bien-être au travail influe sur l'affinité au travail envers des profils identiques. »

La contagion émotionnelle est un phénomène social qui peut être important dans les relations interpersonnelles car il favorise la synchronie des comportements et le suivi instantané des sentiments même si les individus sont indirectement concernés (Cacioppo et Rapson, 1994) Les chercheurs ont montré que les individus, par mimétisme, étaient plus influencés par des indices non verbaux par les expressions des visages, la voix ou la posture. Les états émotionnels peuvent donc se transférer directement d’un individu à l’autre par mimétisme et contagion émotionnelle (Fowler et Christakis, 2008). Les deux derniers réseaux ont donc pour

objectif de déterminer parmi les salariés lesquels, par leurs attitudes verbales ou non verbales, ont, pour le salarié, une influence sur les autres, positive puis négative. Ces questions doivent permettre de déterminer l'influence subjective (Bovasso, 1992, 1996). Les deux dernières hypothèses peuvent donc être posées ainsi.

H5: « le profil de bien-être au travail détermine l'influence positive des profils identiques. »

H6: « le profil de bien-être au travail détermine l'influence négative des profils opposés. »

En parallèle, nous utilisons l'échelle de bien-être au travail EPBET (Biétry et Creusier, 2013) pour déterminer le bien-être individuel au travail selon quatre dimensions : un rapport positif aux collègues, au manager, aux temps sociaux et à l'environnement physique du travail. Selon les principes dégagés par l'Analyse des Réseaux Sociaux, les effets de proximités auront tendance à faire converger les profils similaires, les individus les plus centraux auront du pouvoir et/ou de l'influence et enfin les individus ayant le plus d'échanges mutuels seront ceux qui sont les plus actifs et/ou populaires. Le problème est de savoir si ce sont les profils de bien-être au travail qui sont à l'origine des clusters et/ou des choix des individus ou non. Pour ce faire, nous avons mené une étude mixte au sein du site de production d'une entreprise familiale rachetée, il y a 8 ans par un grand groupe international nord-américain.

3. Méthode

Une étude empirique a été menée dans une organisation française ciblant principalement les salariés rattachés à la production et à la maintenance. L'approche choisie est mixte car l'analyse des réseaux sociaux impose de comprendre l'environnement dans lequel s'opèrent les relations sociales. Ainsi, avant de soumettre le questionnaire, une visite des lieux et des discussions informelles avec plusieurs collaborateurs ont permis de mieux appréhender le collectif, l'environnement et l'historique de travail. Le bien-être individuel au travail est mesuré à partir d'un questionnaire de douze items répartis en quatre dimensions établies avec l'échelle de mesure EPBET (Biétry et Creusier, 2013). Il est réalisé sur place, en directif, compte tenu des conditions de travail, de la production sur machines et des obligations sanitaires liées à la covid-19. Les réseaux sont définis à la fois à partir de documents internes de l'organisation (organigramme, planning de travail des équipes...), de la visite du site de production, d'échanges informels avec certains salariés et des dénominateurs de noms posés à l'issue du questionnaire EPBET. Ces dénominateurs de noms correspondent classiquement au choix de trois salariés par ordre de préférence ou d'importance selon l'objectif du réseau: l'attraction pour former une équipe de travail versus le rejet, le conseil, l'affinité au travail, l'influence positive versus l'influence négative de certains salariés.

3.1. Participants et procédures

L'échantillon est centré sur les salariés et responsables de production et de maintenance (tableau 1). L'effectif total de l'organisation est de 76 employés hors intérimaires: 42 pour la production et la maintenance, 11 en logistique et 23 pour les bureaux et la direction. A l'issue d'un entretien virtuel avec la direction des ressources humaines, il a été convenu que le questionnaire, pour des questions pratiques et sanitaires, soit effectué sur place en directif.

Plusieurs avantages ont été retirés de cette forme de collecte. Tout d'abord, s'agissant de salariés ayant en moyenne un niveau baccalauréat, les items ont pu être réexpliqués pour éviter des réponses au hasard. De même, pour les questions de réseaux, certains salariés ont pu exprimer et expliquer leurs classements et/ou leur refus de choix. Sur l'échantillon, 33 salariés ont accepté de participer à l'étude, les 9 autres ont refusés (six responsables et sous-responsables et trois salariés). Les salariés à la production travaillant sur des machines, l'étude a dû être menée sur un mois à raison d'un à deux jours par semaine. En effet, chaque salarié interviewé devait se faire remplacer sur la machine pendant 20-30mn.

Tableau 1: Description de l'échantillon

Genre		Ancienneté	5 ans
<i>Homme</i>	29	Moyenne	
<i>Femme</i>	13	Age Moyen	36 ans
Taille Production-maintenance	42	Statut	42
<i>Interviewés</i>	33	<i>Ouvriers</i>	36
<i>Non-interviewés</i>	9	<i>Responsables et sous-responsables</i>	6

3.2. Plan de traitement de données

Nous avons classiquement débuté cette étude par la réalisation d'une matrice de corrélation afin de nous assurer qu'il n'existe pas de multi-colinéarité dans notre échantillon. Comme évoqué précédemment, le bien-être individuel au travail est mesuré grâce à l'échelle EBPET. A l'aide de cette échelle, nous avons réalisé une nuée dynamique qui a permis d'identifier des profils de bien-être au travail au sein de l'échantillon avant de passer aux traitements directement liés au réseaux.

Souvent, les termes de « réseau » et de « graphe » sont employés comme synonymes. Cependant, le graphe est l'objet mathématique constitué de points et de lignes alors que le réseau rajoute des attributs sur les liens et/ou sommets. Dans notre étude, le réseau sera défini comme un ensemble constitué de nœuds (*nodes*) représentant les salariés et de lignes (*ties*) symbolisant leurs relations ou l'absence de relations. À partir des générateurs de noms, nous avons rentré les données relationnelles dans une matrice d'adjacence (Thietart *et al.*, 2014). Dans la matrice carrée ainsi réalisée, les "n" acteurs sont inventoriés à la fois en ligne et en colonne. Si l'acteur "A" est en relation avec l'acteur "B", le chiffre "1" sera placé dans la case correspondant à l'intersection de la ligne A et de la colonne B. Le chiffre "0" sera mis s'il n'y a pas de relation entre A et B. Par ailleurs, nous avons pris en compte l'intensité de la relation (graphe valué ou non) et son orientation (graphe orienté ou non). Les salariés ayant trois choix à classer de manière décroissante, nous avons orienté et valué les relations avec des poids allant de 3 à 1 selon l'ordre croissant des préférences. Enfin, nous avons réalisé des matrices d'adjacence pour chaque type de relation à évaluer. Comme indiqué précédemment et à l'aide du logiciel UCINET (Borgatti *et al.*, 2002), nous avons donc construit les six réseaux de relations : l'attraction pour former une équipe de travail versus le rejet, le conseil, l'affinité au travail, l'influence positive versus l'influence négative de certains salariés. Les identifications des salariés ont été changées pour préserver l'anonymat et déterminer le profil de bien-être individuel. Par exemple, le «M-P1» correspondra à « identification-profil 1 ». Nous avons aussi affecté des couleurs différentes pour chaque profil. Nous avons décidé, dans un souci de

simplification et de compréhension, de ne pas calculer de métriques, ni d'utiliser d'algorithme, mais de partir de la visualisation des réseaux et des profils de bien-être individuel au travail graphiquement.

4. Résultats

Pour améliorer les résultats de l'échantillon, une méthode de classification mêlant nuée dynamique et ascendante hiérarchique est utilisée puis la LPA est mobilisée (Creusier et Biétry, 2014). Le tableau 2 présente les résultats issus de la matrice de corrélation.

Tableau 2: Matrice de corrélation

	REL	TEM	ENV	MAN
REL				
TEM	0,243			
ENV	0,088	0,114		
MAN	0,173	0,292	0,599	

Il est possible de constater que l'ensemble des corrélations sont faibles à modérées. Nous pouvons donc écarter le risque de colinéarité dans cette étude. La classification par nuée dynamique donne les résultats présentés dans le tableau 3.

Tableau 3: Classification obtenue par nuée dynamique

	1	2	3	4
REL	20,73	20,00	16,67	16,33
TEM	19,13	16,33	6,33	17,92
ENV	16,40	8,00	15,00	13,17
MAN	16,53	7,33	12,67	13,58

Ainsi les quatre profils mis au jour lors de la nuée dynamique montrent des formes bien distinctes les unes des autres alors que l'ajout d'un cinquième profil n'apporte pas d'information supplémentaire. Afin de visualiser au mieux la forme de ces profils, la figure 1 a été réalisée sur la base classique des z-scores

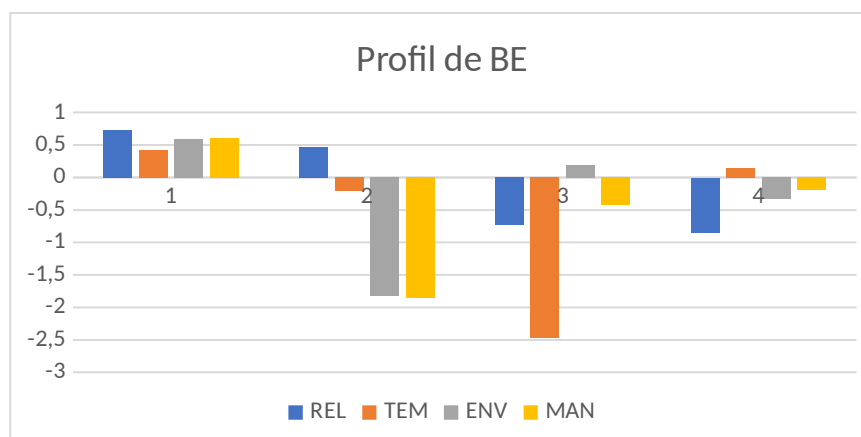


Figure 1: Profils de bien-être au travail

Quatre profils de bien-être individuel ont ainsi été identifiés : le profil P1 a été qualifié de « bien-être complet » car il présente des scores supérieurs à la moyenne sur toutes les dimensions, le profil P2 est celui du « bien-être relationnel dominant » puisque seule cette dimension semble correcte dans ce groupe, le profil P3 est celui du « bien-être temporel

déficitaire » puisque les scores exprimés sur la dimension du temps sont particulièrement faibles dans ce groupe, et enfin le profil P4 est celui du « bien-être relationnel déficitaire » car seule cette dimension dévie du score moyen constaté dans l'échantillon. Dans les réseaux présentés par la suite (pour plus de visibilité) les P1 sont identifiés par la couleur jaune, les P2 par la couleur verte, les P3 par la couleur bleue et les P4 par la couleur rouge.

Les profils de bien-être réalisés, leur répartition sur les différents réseaux doit être observée afin de déterminer si l'appartenance à un profil est un critère de regroupement et si un « bien-être collectif » peut être appréhendé. Les deux premiers réseaux (figures 2 et 3) correspondent respectivement à l'attraction puis au rejet de salariés pour la constitution d'une équipe de travail. Le salarié fait donc un choix sans aucune contrainte, par rapport aux compétences professionnelles et/ou personnelles.

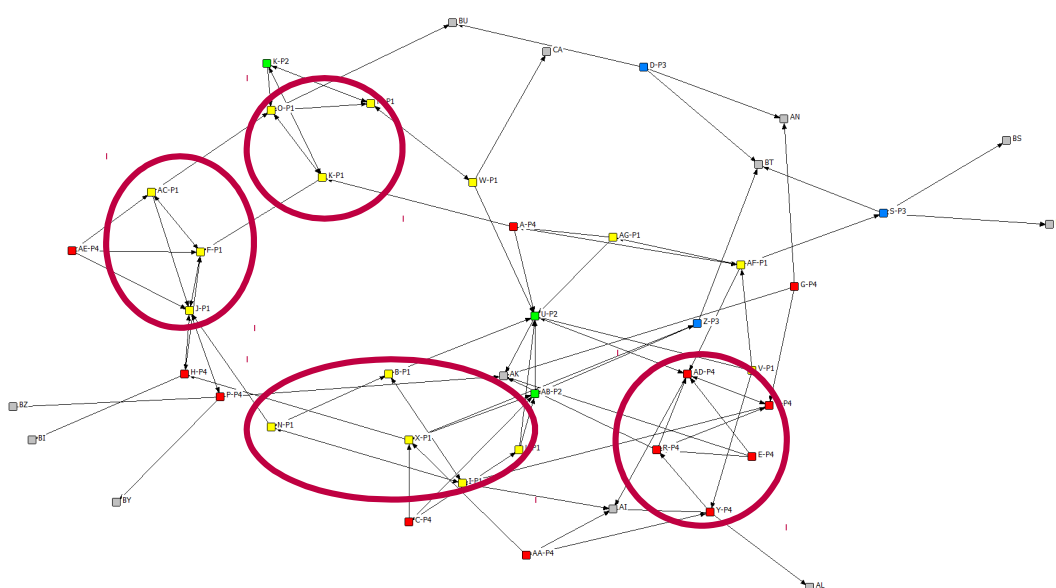


Figure 2: Réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe

Sur le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe, on observe que majoritairement les P1 « bien-être complet » et les P4 « bien-être relationnel déficitaire » ont tendance à se choisir. Les P2 « bien-être relationnel dominant » ont tendance à être beaucoup choisis contrairement aux P3 « bien-être temporel déficitaire ». Ainsi, pour les deux profils P1 et P4, l'hypothèse H1 semble être soutenue.

Sur la figure 3, les profils de bien-être au travail ne semblent pas avoir d'impact important sur les choix de rejet car quel que soit le profil, les P1, P2, P3 et P4 choisissent aussi bien des profils différents du leur que des profils similaires. Par contre, on peut noter qu'un certain nombre de salariés n'a pas voulu répondre à la question (nœud CH = aucune réponse). Par ailleurs, deux salariés sont énormément rejetés par les autres quel que soit leur profil : AA-P4 et W-P1. Ainsi, l'hypothèse H2 doit être rejetée.

profils P1 ont tendance à beaucoup nommer des profils P1 après le premier choix du « chef ». Il en est de même pour les P4. Les profils P2 et P3 ne citent jamais les supérieurs dans leurs trois choix. Ainsi, l'hypothèse *H3* doit être rejetée.

Pour déterminer les regroupements éventuels des salariés suivant leur personnalité, la figure 5 indique avec quels salariés ils passent ou souhaiteraient passer leurs temps de pause. On observe que les profils P1 ont tendance à se choisir de même pour les P4. Contrairement au réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe, les P2 et les P3 choisissent davantage les P1. Ainsi, l'hypothèse *H4* peut être validée.

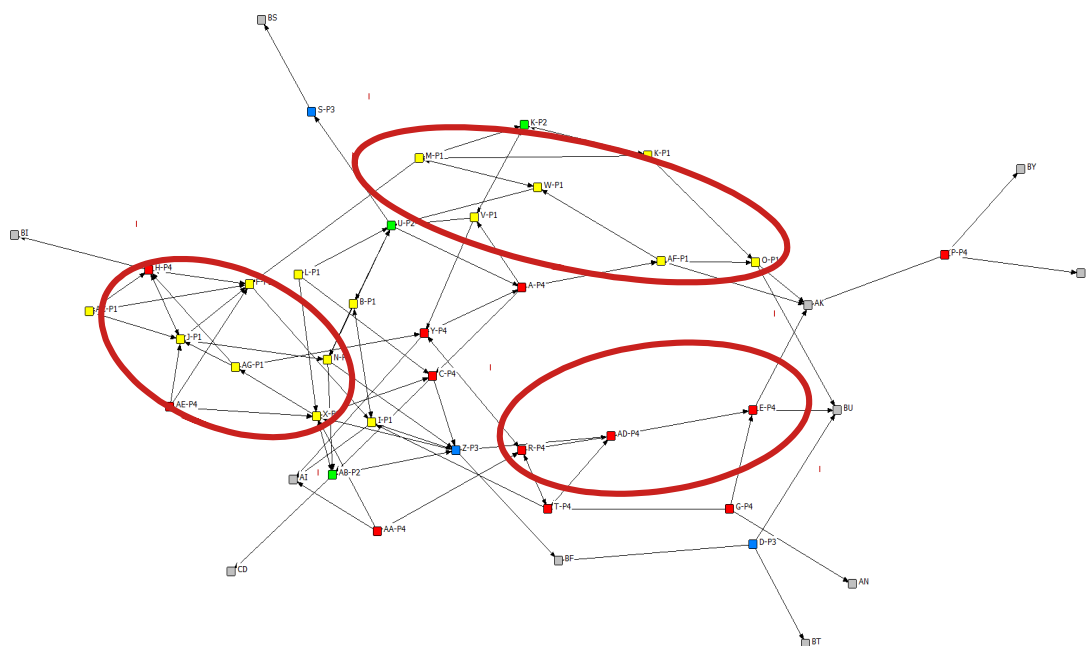


Figure 5: Réseau d'affinité au travail

Pour appréhender un effet d'influence, il nous faut repérer les salariés qui, par leurs comportements, auraient des effets positifs ou négatifs sur les autres. La finalité du premier réseau (figure 6) était de demander aux salariés si pour eux certains avaient plus d'influence positive sur les autres, celle du second (figure 7) était inversement ceux qui avaient une influence négative sur les autres. Les deux derniers réseaux s'attachent donc aux ressentis des salariés quant à l'influence qu'ils pensent que certains salariés ont sur les autres par leurs comportements verbaux et non verbaux.

On peut noter sur le réseau d'influence positive, que les P1 citent principalement des P1 et les P4 majoritairement des P4. Le nœud Z-P3 est un salarié qui est choisi quel que soit les profils. Par notre étude terrain, nous savons qu'il est rattaché à des équipes qui, dans la journée, « tournent » entre toutes les équipes de production. Ainsi, l'hypothèse *H5* peut être retenue.

Le dernier réseau est l'opposé du précédent puisque les salariés devaient indiquer si certains avaient selon eux une influence négative sur les autres.

Comme pour le réseau de rejet pour la constitution d'une équipe, beaucoup de salariés n'ont pas voulu répondre à la question (nœud CH = aucune réponse). De même, des profils de bien-être au travail sont rejetés par des profils similaires. Enfin, les mêmes nœuds que pour le réseau de rejet se détachent : AA-P4 et W-P1. Il est intéressant de noter que le nœud AK,

salarié sur machine, qui était sollicité pour le réseau de conseil est ici choisi par des profils différents. Le nœud AI, salarié « naviguant » entre les équipes de production, se détache aussi mais moins que les deux premiers cités. Ainsi, l'hypothèse *H6* doit être rejetée.

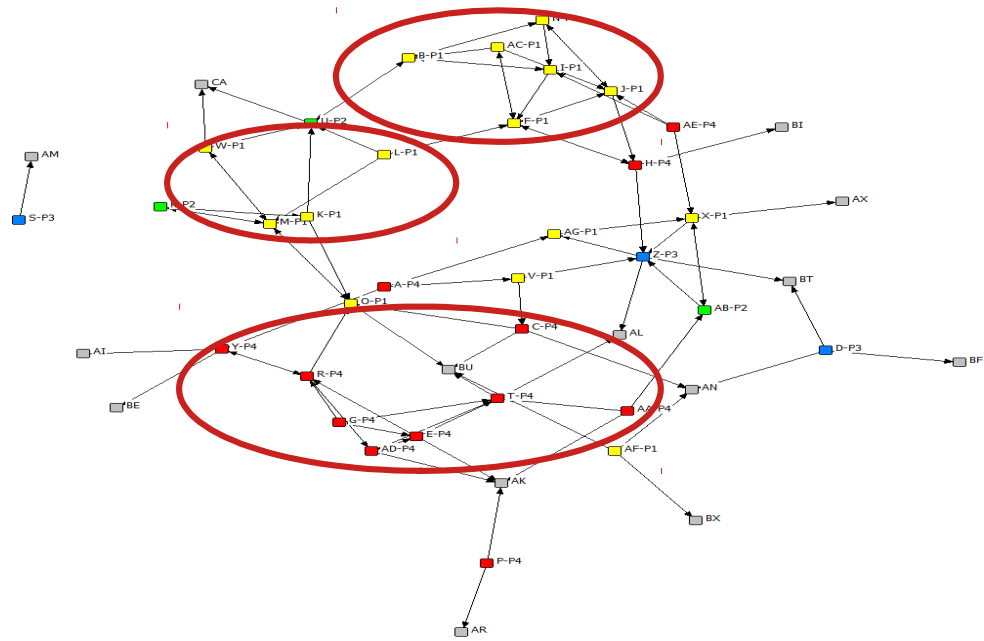


Figure 6: Réseau d'influence positive

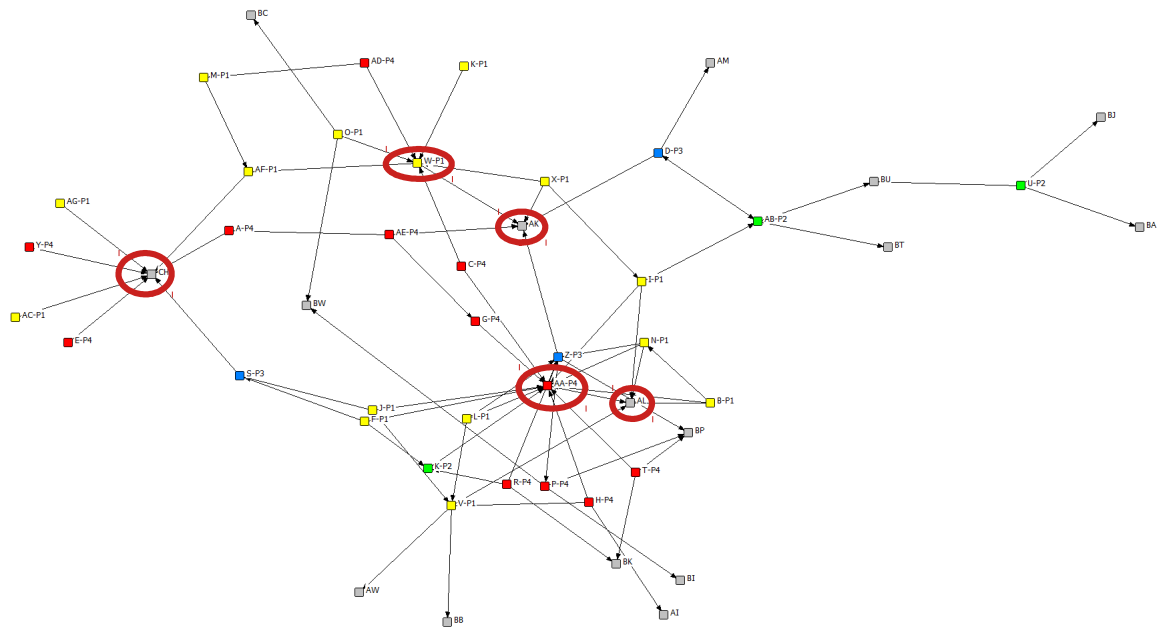


Figure 7: Réseau d'influence négative

L'étude empirique ainsi que nos connaissances en comportement organisationnel et en sociologie des réseaux nous permettent par ailleurs de pouvoir déterminer les apports théoriques et managériaux mais aussi les limites de cette recherche.

5. Discussion

Les travaux fondateurs en psychologie sociale comme ceux de Mayo (expériences de 1923 à 1932) ou de Lewin (expériences de 1938-39), et récemment en psychologie communautaire montrent l'importance du collectif pour comprendre les comportements des individus. Les avancées, théoriques et méthodologiques, en sociologie des réseaux nous invitent à réinsérer ces comportements à une échelle méso, les individus étant encastrés dans de multiples réseaux de relations sociales. En comportement organisationnel positif, l'approche centrée sur les personnes nous amène à considérer chaque population comme un ensemble non homogène, pouvant être « découpé » en classes distinctes.

Conceptuellement, plusieurs théories peuvent être mobilisées pour expliquer les résultats. La théorie de la comparaison sociale permet d'établir que les individus ont tendance à se rapprocher de l'avis de ceux auxquels ils se comparent ou à tenter de les faire changer d'opinion pour qu'ils se rapprochent d'eux. Cette évaluation est essentielle pour l'estime de soi des individus et leur bien-être. Ce dernier varie en fonction du contexte social dans lequel sont encastrés les individus (De la Sablonnière *et al.*, 2009). Dans le domaine du travail, le salarié sera donc actif dans l'appréciation de son bien-être en effectuant une comparaison avec celui des autres salariés. Son niveau sera d'autant plus élevé qu'il estimera sa situation personnelle plus enviable par rapport à celle des autres (Biétry et Creusier, 2016). Cependant, cette comparaison ne se fera qu'avec des salariés qui lui ressemblent. Les salariés auront donc plutôt tendance au fur et à mesure à se rapprocher des salariés qui auront un profil de bien-être au travail similaire. Et les équipes de travail auront tendance à devenir homogènes en terme de profils de bien-être. Dans le cadre de notre recherche, cette théorie nous amène à considérer le contexte social du bien-être au travail. Et les résultats ont pu montrer que sur certains réseaux, des « *clusters* » semblaient se former entre les profils de bien-être au travail similaires, tels que les P1 ensemble et les P4 ensemble. Grâce à l'ARS, nous avons pu visualiser cet encastrement des bien-être des salariés dans la structure sociale de l'organisation. Le XXI^{ème} siècle a vu l'émergence de la Science des réseaux, nouveau champ disciplinaire indépendant, qui emprunte des construits et méthodes aussi bien dans les mathématiques, avec la théorie des graphes, qu'en biologie avec la théorie générale des systèmes et en anthropologie, sociologie et psychologie sociale avec les notions de structures, d'homophilie ou d'influence sociale. Elle se caractérise par son interdisciplinarité, sa nature empirique, quantitative et computationnelle et les théories des systèmes et de la contagion sociale y apparaissent parmi les plus essentielles. Des chercheurs étudient ainsi la propagation interpersonnelle des émotions et des comportements, à l'aide de modèles issus de l'épidémiologie (Hill *et al.*, 2010). La première théorie incite donc à adopter une perspective systémique du bien-être au travail en le réintégrant dans la structure sociale et en étudiant les liens entre le bien-être individuel et le bien-être collectif. La deuxième théorie amène à comprendre les dynamiques de la structure sociale et ses effets sur le bien-être au travail. Ensemble, ces différentes théories suggèrent qu'une vision collective du bien-être au travail semble être une voie de recherche pertinente.

À l'heure de l'explosion des réseaux sociaux numériques, les modifications des pratiques, des usages et des rapports au temps ont transformé les relations des organisations avec leurs

clients et leurs collaborateurs. La philosophie marketing et ses outils se déclinent désormais dans la GRH. Les politiques managériales se tournent désormais vers la gestion des « Collaborateurs Ambassadeurs », jouant sur les influences externes et internes des réseaux de ceux-ci afin de développer la marque employeur. Ainsi, a été développé un outil mesurant le niveau de recommandation des employés pour leur entreprise : l'« eNPS » (NPS pour les employés, inspiré par le NPS – *Net Promoter Score* – des enquêtes de satisfaction client). Il consiste à demander aux employés leur probabilité de « promouvoir » leur entreprise sur une échelle de 1 à 10 (« Est-ce que vous recommanderiez à une de vos connaissances de venir travailler dans notre entreprise ?»). Une typologie est ensuite établie entre les « promoteurs », les « neutres » ou les « détracteurs ». Cet outil, certes simpliste, doit permettre d'identifier les collaborateurs les plus « motivés », les plus « engagés » et les plus « influents » pour développer la performance organisationnelle. S'« il suffit de 10% des collaborateurs pour changer toute l'entreprise » (Boffa-Comby, 2009), le défi est donc de les identifier et de cartographier leurs réseaux afin de définir des politiques managériales plus ciblées. Ainsi, dans le cadre du bien-être au travail, l'objectif serait donc de visualiser des « clusters » de profils de bien-être au travail, d'une part pour déterminer si les profils ainsi identifiés peuvent être une explication de la formation des groupes sociaux, et d'autre part pour repérer les « profils influenceurs » et l'existence d'un « bien-être collectif ». Appliqués à l'étude empirique effectuée, ces éléments nous invitent à adopter une vision collective complémentaire à celle individuelle du bien-être au travail. En effet, sur certains réseaux, des regroupements de profils P1 d'un côté et de P4 sont observés. Par ailleurs, dans les réseaux d'attraction pour former une équipe, d'affinité au travail et d'influence positive, ces deux types de profils semblent davantage faire le choix de profils similaires aux leurs. Par contre, les P2 sont peu choisis dans ces réseaux « positifs » à part pour l'attraction pour former une équipe. Dans ce réseau, la compétence professionnelle peut avoir été un élément du choix en plus de la personnalité qui est principalement évaluée dans le réseau d'affinité au travail et d'influence positive. Les P3 semblent encore moins choisis à part le nœud Z-P3 qui de part la nature de son travail côtoie beaucoup de salariés. Le bien-être collectif pouvant être défini en terme de bien-être ensemble, l'observation de différentes variables dans le domaine du travail peut permettre de l'appréhender telle la cohésion collective, les valeurs partagées, l'appartenance et l'assimilation des processus collectifs, le sentiment d'appartenance, le sens de la solidarité, de la confiance et de la réciprocité, l'influence sociale. En se focalisant sur ces profils influenceurs de bien-être et les effets d'influence, la finalité managériale est la définition d'une politique de bien-être au travail plus ciblée.

Enfin, les limites et les voies de recherche doivent être présentées. Sur le bien-être collectif, deux suggestions avaient été faites par des chercheurs en psychologie communautaire pour le saisir : soit relever trois types d'appréciation subjective (sur des variables affectant la vie individuelle, sur celles affectant la vie collective et sur celles définissant « l'humeur collective »), soit cartographier la manière dont les caractéristiques du bien-être collectif sont mobilisées dans les pratiques et identifier à rebours les principes sous-jacents. Certes, par la visualisation des réseaux « positifs » au travail (attraction à la constitution d'une équipe, affinité au travail et influence positive) nous avons eu une première approche de ce « bien vivre ensemble » mais ces résultats ne nous permettent pas de le caractériser pleinement.

L'utilisation complémentaire des deux méthodes, par une mesure par questionnaires et/ou entretiens pour estimer ces trois appréciations et une cartographie des réseaux, pourrait être ainsi profitable. Par ailleurs, la dimension « cognitive » des réseaux sociaux est ici négligée. La méthode des réseaux complets suppose que toutes les relations qui existent au sein de l'ensemble observé et seulement celles-ci constituent le niveau d'analyse pertinent pour expliquer les comportements. Elle ne prend donc pas en compte les liens extérieurs aux réseaux analysés qui pourraient avoir des répercussions sur les comportements des acteurs dans ces réseaux. De plus, ce type d'enquête nécessite une vraie prise de risque car si plus d'un quart des individus identifiés refusent de répondre, la qualité de l'enquête sera en danger, la méthode des réseaux complets étant très sensible aux non-réponses. Notre étude empirique était centrée sur les salariés et responsables de la production et de la maintenance. Sur l'échantillon, le taux de réponse est 78,57%. Mais, suivant les réseaux, certains salariés n'ont pas désiré répondre ou de manière incomplète aux questions sociométriques « négatives ». À terme, la visualisation à la fois des relations de production-maintenance et celles hors production-maintenance serait intéressante pour explorer la dimension multi-niveau de la structure sociale (Lazega *et al.*, 2007). L'approche permettrait de prendre en compte l'appartenance des salariés au niveau intra-individuel (ici dans les équipes sur machines) et au niveau inter-individuel (au niveau de l'organisation). Enfin, l'observation graphique de clusters de profils identiques sur certains réseaux, si elle nous a amené à montrer la pertinence de l'adjonction d'une vision collective à celle individuelle du bien-être au travail, ne permet pas de distinguer les effets de sélection (homophilie sociale) de celles d'influence (contagion sociale). Pour ce faire, une étude longitudinale et la mobilisation de métriques et d'algorithmes pourraient être nécessaires.

6. Conclusion

Sous ces réserves, la cartographie des profils de bien-être au travail dans la structure sociale de l'organisation révèle donc que sur certains réseaux sociaux, des regroupements de profils similaires apparaissent suggérant que le bien-être individuel au travail doit être réinséré dans le contexte social de l'organisation. Sur certains réseaux « positifs » tels d'attraction pour constituer une équipe, d'affinité au travail et d'influence positive, ces « clusters » suggèrent l'existence d'un « bien-vivre » ensemble pouvant définir un « bien-être collectif ». Toutefois, pour déterminer plus finement les effets d'influence sociale et les salariés « influenceurs » dans les réseaux sociaux, la comparaison entre la répartition des équipes de travail et l'ancienneté de chacun des salariés dans celles-ci couplée à l'utilisation d'algorithmes de contagion sociale et de métriques de réseaux sociaux seraient une voie de recherche intéressante. Il reste que le bien-être de certains salariés semble donc pouvoir faire aussi celui des autres et qu'il apparaît pertinent de définir une politique de gestion du bien-être au travail plus ciblée.

Références

- Atkinson, S., Bagnall, A. M., Corcoran, R., South, J., & Curtis, S. (2020). Being well together: individual subjective and community well being. *Journal of Happiness Studies*, 21(5), 1903-1921.
- Barabási, A. L. (2013). Network science. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120375.
- 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.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail: les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles/Industrial relations*, 70(1), 11-35.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2016). Comment allez-vous? How are you doing? Как поживаешь? extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 62-80.
- Boffa-Comby Paule, HBR France [en ligne], publié le 23/09/2009, "Il suffit de 10% de collaborateurs pour changer l'entreprise", <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/09/27890-il-suffit-de-10-des-collaborateurs-pour-changer-toute-lentreprise/>
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. & Freeman, L.C. (2002). Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Bruna, M. (2013). Du «bon usage» des réseaux sociaux en entreprise: le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 14-33.
- Brunson, L. (2017). Le bonheur collectif: Une approche-population au bien-Être subjectif est-elle possible?. *Revue québécoise de psychologie*, 38(1), 225-236.
- Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Canonne, J. (2019). Happycratie. Le bonheur est-il obligatoire ?. *Sciences Humaines*, 2(2), 16-16.
- Cloutier, S., Ehlenz, M. M., & Afinowich, R. (2019). Cultivating community well being.: Guiding principles for research and practice. *International Journal of Community Well-Being*, 2(3), 277-299.
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Actes des congrès AGRH*.
- Creusier, J., & Biétry, F. (2014). Analyse comparative des méthodes de classifications. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 105-123.

- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- De Chatillon, E. A., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- De la Sablonnière, R., Hénault, A. & Huberdeau, M. (2009). Comparaisons sociales et comparaisons temporelles : vers une approche séquentielle et fonction de la situation unique, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 3(3), 3-24.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2015). National accounts of subjective well-being. *American psychologist*, 70(3), 234.
- De Neve, J. E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. *World happiness report*.
- Durat, L. & Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, 3(3), 17-43.
- Duru-Bellat, M. (2020). Hugues Lagrange, Les maladies du bonheur. *Lectures*.
- Eloire, F., Icher, É. P., & Lazega, E. (2011). Application de l'analyse des réseaux complets à l'échelle interorganisationnelle. *Terrains travaux*, (2), 77-98.
- Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *Bmj*, 337.
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of applied psychology*, 84(4), 564.
- Hill, A. L., Rand, D. G., Nowak, M. A., & Christakis, N. A. (2010). Emotions as infectious diseases in a large social network: the SISa model. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 277(1701), 3827-3835.
- Knoke D., Kuklinski J.H., 1982, Network analysis, Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences, n007-028, Sage Publications, Beverly Hills,CA.
- Lagrange, H. (2020). *Les maladies du bonheur*. Presses Universitaires de France.
- Lazega, E., Jourda, M., Mounier, L. & Stofer, R. (2007). Des poissons et des mares : l'analyse de réseaux multi-niveaux . *Revue française de sociologie*, 1(1), 93-131.
- Lazega, E. (2014). *Réseaux sociaux et structures relationnelles: «Que sais-je?»* n° 3399. Que sais-je.
- Light, R., & Moody, J. (Eds.). (2020). *The Oxford Handbook of Social Networks*. Oxford University Press.

- Nelson, G., & Prilleltensky, I. (Eds.). (2010). *Community psychology: In pursuit of liberation and well-being*. Macmillan International Higher Education.
- Mercklé, P. (2011). *Sociologie des réseaux sociaux*. La découverte.
- Pannier, E (2008). L'analyse des réseaux sociaux: théories, concepts et méthodologies.
- Prilleltensky, I., & Prilleltensky, O. (2007). *Promoting well-being: Linking personal, organizational, and community change*. John Wiley & Sons.
- Ryff C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current direction in psychological science*, 4(4), 99-104.
- Saias, T. (2009). Cadre et concepts-clés de la psychologie communautaire. *Pratiques psychologiques*, 15(1), 7-16.
- Saias, T. (2011). *Introduction à la psychologie communautaire*. Dunod.
- Scott, J., & Carrington, P. J. (2011). *The SAGE handbook of social network analysis*. SAGE publications.
- Stark, W. (2009). La psychologie communautaire en Europe. *Le Journal des psychologues*, (8), 33-35
- Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of personality and social psychology*, 101(2), 354.
- Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Vandeveldde-Rougale, A. (2020). Visibiliser l'imposture. Irrésignation au discours managérial. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 49-62.
- Wiseman, J., & Brasher, K. (2008). Community well being. in an unwell world: Trends, challenges, and possibilities. *Journal of public health policy*, 29(3), 353-366.