
Comment l'implémentation du projet « Great Place to Work » joue-t-elle un rôle réel sur la qualité de vie au travail dans les sociétés d'intérim ?

Auteur : Botondo Makambo, Marvin

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/8952>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : Botondo Makambo

Prénom : Marvin

Matricule : S173071

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

Comment l'implémentation du projet « Great Place to Work » joue-t-elle un rôle réel sur la qualité de vie au travail dans les sociétés d'intérim ?

Promoteur : Schoenaers Frédéric

Lecteur : Van Breugel Thibault

Lecteur : Wuidar Simon

Remerciements

Nous tenons à remercier un bon nombre de personnes sans lesquelles la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Nous souhaitons remercier en premier lieu notre promoteur, Monsieur Schoenaers Frédéric, qui malgré son implication dans la gestion de la crise sanitaire à l'université, a su se libérer afin de nous apporter de précieux conseils. Nous souhaitons également remercier nos lecteurs qui chacun de leur manière ont pu nous apporter une aide dans la réalisation de ce travail.

Nous tenions également à remercier tous les travailleurs qui nous ont accordé du temps afin d'alimenter ce mémoire grâce aux interviews.

Finalement, nous voulons remercier notre famille et nos proches. Ceux-ci nous ont apporté un soutien inconditionnel tout au long de nos études et de ce mémoire. Nous les remercions également pour l'aide apportée dans la rédaction et la relecture de ce travail.

Table des matières

A.	Introduction.....	1
B.	Contextualisation	3
1.	Certification et label	3
1.1	Certification	3
1.2	Label :	4
2.	La qualité :	9
3.	La qualité de vie.....	10
4.	La qualité de vie au travail.....	12
4.1	Historique	12
4.2	Définition	14
4.3	Critères de qualité de vie au travail.....	15
4.4	Législation belge	18
5.	Le « Great Place to Work ».....	19
5.1	Histoire	19
5.2	Comment être reconnu comme une « Great Place to Work » ?.....	21
6.	Conclusion de la contextualisation.....	23
C.	Méthodologie	25
1.	De la question de départ à la question de recherche	25
2.	Démarche qualitative et inductive	25
3.	Hypothèse de recherche :	26
4.	Construction de l'échantillon	27
5.	Les entretiens et le questionnaire.....	28
6.	L'analyse des données.....	30
7.	Limites de la recherche	30
D.	Partie empirique.....	31
1.	Mise à plat des données récoltées.....	31
	Hypothèse une	31
	Hypothèse deux.....	34
	Hypothèse trois	37
	Hypothèse quatre.....	42
2.	Discussion :	44
2.1	Hypothèse une : Discussion.....	44
2.2	Hypothèse deux : Discussion.....	47
2.3	Hypothèse trois : Discussion.....	48

2.4	Hypothèse quatre : Discussion	50
2.5	Conclusion de la discussion	51
E.	Conclusion	54
F.	Bibliographie.....	56
	Articles et revues :	56
	Sites internet :	60
G.	Annexes	61
	Guide d'entretien	61

A. Introduction

Lors de notre expérience de stage, nous avons eu l'occasion d'entendre le CEO de la boîte émettre le souhait de se faire certifier et labeliser par l'entreprise « Great Place to Work ». C'est de cette rencontre qu'est né notre désir de nous intéresser à ce sujet.

Cette recherche a pour but de s'intéresser à l'impact du label « Great Place to Work », appelé à certaines reprises par ses initiales « GPTW » dans ce document, sur la qualité de vie au travail dans les entreprises du secteur de l'intérim. Ce secteur est particulièrement bien représenté dans le classement belge de 2019, avec 4 entreprises. La qualité de vie au travail est donc un enjeu important pour les dirigeants de ces entreprises.

Selon une étude menée par Malakoff Médéric et Edenred en 2017, la qualité de vie au travail est une des problématiques les plus importantes de l'entreprise et du collaborateur. En effet, 6 salariés français sur 10 la considèrent comme la priorité absolue.

Le label que nous allons étudier, comme son nom l'indique, concerne directement la qualité de vie au travail. Une GPTW c'est « une entreprise où le salarié a confiance en son management, est fier de son entreprise et de sa mission, tout en travaillant dans une ambiance conviviale. Pour un dirigeant, c'est une entreprise qui atteint ses objectifs avec l'intime conviction que tout le monde participe aux objectifs, et les partagent dans une atmosphère conviviale. Il existe un lien entre performance économique et performance sociale. Le bien-être au travail accroît la motivation et la performance, et au contraire diminue le turn-over et l'absentéisme. » (Dumoulin Patrick, PDG GPTW France, 2012).

L'enjeu de cette recherche est de comprendre comment, par quels outils, via quelles techniques de management le label évoqué, impacte la qualité de vie au travail.

Pour ce faire le mémoire s'articulera autour de 4 grandes parties : La contextualisation, la méthodologie, la mise à plat des données récoltées et enfin la discussion.

Dans la partie « contextualisation », nous présenterons les concepts centraux qui nous permettront d'aller plus loin dans cette recherche en partant sur de bonnes bases. Nous développerons donc dans un premier temps les notions de certification et label. Nous définirons ces deux termes. Nous les comparerons ensuite afin de bien faire la distinction entre ces deux concepts. Nous analyserons la manière de savoir si un label est fiable ou non et nous mettrons ensuite le focus sur le processus de labellisation et de certification. Cette partie continuera avec une distinction entre le concept de label et de marque pour en finir avec une explication des différents types de labels existants. Nous continuerons cette contextualisation par un continuum de concepts. Nous partirons en effet de la qualité pour arriver à la qualité de vie au travail en passant par la qualité de vie en elle-même. Nous diviserons l'analyse de ce concept en différents points que seront : l'historique, la définition, les différents critères et enfin un

lien avec la législation belge. Nous finirons cette partie avec un focus sur le label étudié dans ce mémoire : le « Great Place to Work ».

La deuxième partie de ce mémoire sera axée sur la méthodologie. C'est dans cette partie que nous évoquerons notre méthode de recherche, les limites de celle-ci ou encore la construction de notre échantillon. C'est également dans cette partie que nous poserons nos hypothèses.

La troisième grande partie de ce travail sera la partie empirique. Dans cette partie, nous mettrons à plat les données recueillies sur le terrain en lien avec les quatre hypothèses posées plus tôt. Nous finirons cette partie par discuter ces quatre hypothèses en confrontant les données de terrain et la littérature.

Nous terminerons par une conclusion dans laquelle nous donnerons des pistes potentielles pour aller au-delà de ce mémoire.

B. Contextualisation

La première partie de ce travail a pour but de dresser une revue de littérature reprenant les concepts clés de ce mémoire. La revue de littérature sera donc, dans un premier temps, consacrée à l'élément central de ce mémoire qui concerne les labels et certifications. Dans un deuxième temps, une analyse conceptuelle de la qualité de vie au travail sera dressée. La fin de ce cadre conceptuel sera consacrée à la présentation du label de qualité de vie « Great Place to Work ». Cet outil nous servira pour notre analyse, il est donc utile d'avoir une vision claire de celui-ci.

1. Certification et label

Dans le jargon professionnel, il n'est pas rare d'entendre parler de label et de certification. Ces termes sont souvent confondus mais ne sont pourtant pas des synonymes. Ils ont chacun une dimension différente, ce que nous allons développer dans cette partie.

1.1 Certification

La certification peut être définie et résumée de manière assez simple : « *La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées* ». (Grenard, 1996).

Obtenir une certification pour une entreprise est donc une preuve du respect de certaines normes de qualité. Cette preuve est fournie pas un organisme tiers qui veille au respect des procédures d'analyse de la qualité.

Meuwissen, Velthuis, Hogeveen et Huirne (2003) dans le livre « *New Approaches to Food-Safety Economics* » définissent la certification comme ceci : « *La certification est l'évaluation (volontaire) et l'approbation d'une norme par une partie (accréditée)* ». Ces auteurs apportent une dimension supplémentaire dans ce livre : la certification se distingue des normes de contrôle et surveillance nationale. De manière concrète, le temps de travail en Belgique est réglementé, c'est-à-dire que le travailleur ne peut pas prester le nombre d'heures qu'il veut sur une semaine. Cette règle apporte une norme pour la qualité de vie des travailleurs. La certification peut intervenir lorsqu'il existe un dépassement des normes standards. Nous pouvons également analyser dans cette définition la caractéristique volontaire de la certification. Même si nous verrons dans le concept de label que cette caractéristique peut être ambiguë, il faut tout de même la retenir. Lors de l'analyse du changement de management dans les sociétés certifiées et labellisées, ce caractère volontaire sera un élément intéressant à analyser.

Dankers et Liu (2003) nous donne une définition similaire de ce concept : « *La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à certaines normes* ». Nous retrouvons encore une fois l'importance de la norme.

Un point très important à souligner d'après ces deux auteurs est l'intervention d'un tiers. C'est donc un organisme externe qui établit des normes et qui inspecte afin que celles-ci soient respectées. La certification peut alors être implémentée.

1.2 Label :

1.2.1 Définition

Le concept de label possède une littérature plus développée. Le gouvernement belge donne d'ailleurs une définition et une explication très claire de ce qu'est un label, contrairement à la certification : « *Un label atteste qu'un produit ou un service a été conçu conformément à certains critères de qualité ou à des normes. C'est également un symbole renvoyant à des valeurs. A ce titre, il peut orienter les préférences des consommateurs.* »

En d'autres mots, le label permet de démontrer la qualité d'un produit ou d'un service lorsque celle-ci n'est pas forcément visible (Harbaugh et coll., 2011). Le label est donc un outil de communication pour les dimensions non-observables par le consommateur.

1.2.2 Comparaison

Avant d'analyser le concept de label en lui-même, il est important de comprendre en quoi il diffère de la certification. La certification est la reconnaissance par un organisme d'une norme ou des normes de qualité d'un service, un bien ou un processus. Le label est l'outil qui va communiquer cette qualité avec le monde externe. Le label peut être comparé à une marque qui souhaite mettre en avant la qualité. Prenons l'exemple concret du « Great Place to Work », organisme travaillant sur la qualité de vie au travail. Cet organisme certifie les entreprises où il fait bon de vivre, en faisant passer des tests sur la vie dans l'organisation. Un label distingue ensuite ces entreprises à travers un classement. Cela permet donc aux entreprises de se mettre en avant et de communiquer la qualité.

En résumé, la certification permet de faire valider la qualité par un organisme externe de manière officielle. Le label sera également utilisé dans cette optique mais jouera plutôt le rôle de marque, de communication externe.

Lors de ce travail, nous utiliserons presque systématiquement le terme label, plus courant dans le jargon professionnel. Cependant, lorsque nous utiliserons ce terme, l'ensemble du processus du « Great Place to Work » sera évoqué.

Maintenant que la différence entre ces deux concepts est établie, nous allons nous intéresser plus en profondeur au label. Sa fiabilité est un élément très important. En effet, le label donne des informations au monde extérieur. Comment être sûr qu'il soit fiable ?

1.2.3 Fiabilité

Pour qu'un label ou une certification soit fiable il doit :

- Disposer de critères plus stricts que ceux imposés par la politique nationale.

Comme expliqué lors du point sur la certification, il est indispensable d'apporter une dimension supplémentaire à la qualité du produit ou du service. Cependant, la frontière est parfois fine. On parle parfois de certification obligatoire tellement les critères imposés sont proches de ceux imposés par la loi. De plus, lorsque les critères sont adoptés par la majorité des entreprises, le label devient une acquisition indispensable pour tout le monde.

- Être élaboré avec toutes les parties prenantes.

Une organisation ne peut pas élaborer un label de manière individualiste sans concerter les parties-prenantes du secteur touché. Pour certains types de labels, cela sera plus marqué que d'autres. Par exemple, les producteurs de viande bio doivent évidemment être concertés pour l'élaboration d'un label. Le secteur est défini et concret. Pour ce qui est des labels de qualité de vie, dans l'ensemble des secteurs, la méthode sera différente. (Voir l'histoire du « Great Place to Work »).

- Être contrôlé par une organisation reconnue et indépendante.

En effet, les organisations doivent être indépendantes aux entreprises qui obtiennent les labels. Cela a pour but d'éviter les conflits d'intérêt et d'assurer la fiabilité des critères accessibles.

- Être transparent sur les critères utilisés et les méthodes de vérification.

Les critères et les méthodes doivent être accessibles à tout le monde afin de conserver la fiabilité. Cela assure que chaque entreprise soit égale face à l'obtention d'un label.

Ces critères définis par le gouvernement belge sont semblables à ceux définis par l'Union des consommateurs des Etats-Unis. Pour cette Union, en plus d'être fiable, il est important que cet outil de communication ait un sens. Pour cela, les critères pour un label significatif sont :

- Le soutien par un bon système de certification
- L'absence de conflits d'intérêts
- La transparence des informations et de l'organisation
- Être cohérent dans toutes les gammes de produit qui portent le label.

Malgré ces règles de fiabilité, beaucoup de labels sont tout de même remis en cause. Nous approfondirons plus loin dans l'analyse, les raisons qui peuvent remettre en question cette fiabilité dans les labels relatifs à la qualité de vie.

1.2.4 Processus de certification et labélisation

Comme expliqué, les labels et certifications sont des outils règlementés. La fiabilité dépend de certains critères que nous venons d'exposer. De plus, Poncibo (2007), propose une analyse du processus menant à la création d'une certification et d'un label. Cela permet d'avoir un modèle fiable. Les 5 étapes de ce processus sont :

1. L'établissement des normes.

Premièrement, il faut établir la certification en elle-même, la porte d'entrée de celle-ci. Pour cela, il faut fonder les normes qui seront à respecter pour atteindre l'objectif du certificat. Egan (2001), explique que les normes sont définies comme des accords documentés. Ces accords doivent contenir des critères précis, qui seront utilisés de manière cohérente et comme ligne directrice, afin de garantir que les produits, services ou processus soit adaptés aux objectifs.

2. L'évaluation de conformité des normes.

La certification et les normes qui en découlent peuvent être évaluées en interne. Cependant, il est plus fréquent et plus coutumier que cette évaluation soit effectuée par un organisme extérieur. Cet organisme tiers peut trouver sa source dans des initiatives publiques comme l'Union Européenne par exemple, ou dans des initiatives privées.

3. L'attribution du label, de l'étiquette de certification.

Une fois la certification évaluée et validée par l'organisme en charge de cette tâche, une étiquette de certification, qu'on appelle habituellement le label, est attribuée à l'entreprise. Cela permettra aux consommateurs d'identifier l'entreprise comme étant certifiée. Il ne faut cependant pas confondre cette étiquette, ce label, avec la marque de l'entreprise. La distinction sera faite dans le point suivant de ce mémoire.

4. L'accréditation

Une des étapes importantes de ce processus est l'accréditation. En d'autres mots, on peut dire qu'il s'agit de la certification de l'organisme certificateur. Cela permet à l'organisme privé ou public d'être reconnu capable et fiable afin de fournir certificat et label.

5. La surveillance des organisations certifiées

Une fois les entreprises certifiées et/ou labélisées, il est important d'apporter un suivi. En effet, le processus de certification impose un système de surveillance périodique des organisations en ordre avec les normes imposées.

1.2.5 Marque VS Label :

Comme expliqué dans cette partie théorique, le label de certification fait office de communication externe de la qualité. Maxime Marchand (2016), dans son mémoire sur la certification employeur, nous met en garde face à la confusion fréquente entre l'employeur branding et le label. En effet, il s'agit tous les deux d'outils utilisés pour faire passer une communication à l'extérieur de l'entreprise. La marque employeur est d'ailleurs définie de la sorte « *une marque est un nom et un ensemble de signes distinctifs qui ont du pouvoir sur un marché en donnant du sens aux produits et en créant de la valeur pour les clients de l'entreprise* » (Lendrevie et Lévy, 2012, p. 802).

Comment ne pas tomber dans cette confusion ? Maxime Marchand (2016) utilise le concept de propriété, de fonction, de garant et d'utilisation pour marquer la différence. Le label employeur est propriété de l'organisme certificateur mais peut faire fonction pour plusieurs employeurs. La marque par contre, est propriété de l'employeur et ne fait fonction qu'à cet employeur lui-même. En ce qui concerne le garant, la marque est garantie par l'employeur lui-même, tandis que le label l'est par un organisme extérieur. Finalement, en ce qui concerne la fonction, la différence est également marquante. La marque a pour but de caractériser l'employeur et de le promouvoir tandis que le label garanti l'intérêt général.

1.2.6 Différents types de labels et certifications

Afin d'apporter une vision concrète et complète de ces concepts de certification et de label, il est important d'explorer la forme et la provenance de ceux-ci. Comme expliqué lors du processus, les organismes certificateurs peuvent être privés ou publics. Cependant, nous allons, grâce aux travaux de Marchand (2016) et Bergeron (2011), proposer une classification de ces organismes.

- Les certifications indépendantes

Bergeron (2011), dans son mémoire sur le marketing vert, reprend les écrits de Murray (2001) et TerraChoice (2011) pour définir les certifications indépendantes : : « *La certification indépendante est l'usage d'un logo [label] créé par une organisation indépendante et crédible qui met sur pied un processus de validité environnementale normalisé pour chacun des produits dont les entreprises*

souhaitent une reconnaissance officielle ». Il faut préciser que cette définition intervient dans le cadre de certifications environnementales. Cependant, il est tout à fait possible de transposer celle-ci à différents types de certifications, dont celles relatives à la qualité de vie au travail.

La certification indépendante, peut être définie comme l'usage d'un label créé par une organisation indépendante selon un processus normalisé. Ce processus est accessible aux entreprises qui le demandent.

Voici deux exemples plutôt connus de certification indépendante, afin d'illustrer ces informations et définitions :

➤ La certification ISO 9001

L'Organisation Internationale de normalisation est un pilier dans le monde des certifications. La catégorie 9000 est probablement la plus connue. Celle-ci relate du management de la qualité. L'ISO 9001 est donc une certification indépendante très réputée qui assure la qualité des produits, services ou processus.

➤ Le Great Place To Work

Le Great Place to Work est également un organisme indépendant de certification. Il récompense les entreprises offrant une bonne qualité de vie aux travailleurs au sein des entreprises. Ce label sera analysé plus en profondeur dans la suite de ce mémoire.

- Les certifications indépendantes privées ou corporatives

Les certifications indépendantes privées ou corporatives rencontrent les mêmes missions que la certification indépendante tel que décrit dans le point précédent. La différence est que dans ce cas, une firme de consultation prend en charge la création et les différentes étapes du processus de certification.

- Les certifications maisons

Les certifications maisons sont réalisées directement par les entreprises elles-mêmes. Elles ne sont pas reconnues ni contrôlées par un organisme indépendant externe. L'entreprise choisit elle-même les normes qu'elle met en avant et qu'elle se défend de respecter. C'est un code de conduite imposé de manière autonome. Ce type de certification est parfois controversé. En effet, l'absence de tiers apporte un caractère arbitraire dans le choix des normes. De plus, l'absence de contrôle ne garantit pas l'application de celles-ci. Les entreprises pourraient donc utiliser ces certifications comme outils marketing sans être ce qu'elles prétendent être réellement.

Les concepts de certification et de labels ont été présentés de manière large. Il s'agit de l'outil central de ce mémoire. Cependant, il existe des labels et certifications pour toutes sortes de choses. Aujourd'hui, les labels bio et énergie verte sont en vogue. Mais dans ce mémoire, c'est la qualité de vie qui va servir de point central. Le concept de qualité a beaucoup été étudié. Cependant, on parlait beaucoup de qualité des biens ou des produits. Nous allons voir dans les points suivants en quoi ce concept est utile et comment il a été développé. On parle même aujourd'hui de management de la qualité. La qualité de vie sera également abordée dans cette partie du travail afin d'affiner le point d'ancrage de ce mémoire.

2. La qualité :

Lorsque nous recherchons la définition de la qualité dans des ouvrages généraux tel que le Larousse ou le Robert, nous pouvons lire ces différentes définitions : « *Ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend* » ; « *Chacun des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend* ».

L'Organisation Internationale de normalisation (ISO), donne également une définition de la qualité en accord avec celles des ouvrages généraux tels que les dictionnaires ou encyclopédies : « *la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées* »

Ces définitions sont aujourd'hui adaptables tant aux produits, aux services, aux processus ou encore aux personnes. Ce concept n'a pas toujours été adapté à tout. Retraçons son historique et son évolution.

Le concept de qualité est centenaire. En effet, c'est vers le début des années 20 que la qualité prend une ampleur importante. Le développement industriel, notamment le taylorisme a accéléré l'accroissement de la qualité sur le marché professionnel. La qualité est alors uniquement associée aux produits issus de l'activité industrielle ou agricole. De plus, le concept était dans un premier temps tourné vers la notion de « meilleur ». En effet, le but de la qualité était de savoir quel produit, quel bien était le meilleur. Il s'agit donc dans un premier temps, d'une vision très statique et descriptive. Progressivement, cette notion de « meilleur » et « supériorité » est devenue obsolète et controversée. En effet, à quoi sert d'avoir un produit à la pointe de la technologie contemporaine, si les bénéficiaires ne sont pas en mesure de l'utiliser ? C'est à la fin des années 80, que la sociologie des organisations commence à impacter le concept de qualité. En effet, les notions de résultats, bénéficiaires et organisations trouvent des liens avec la qualité. On peut alors à cette époque, voir apparaître des définitions proches de ce qu'elles sont aujourd'hui : « *La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* » (ISO 8402, 1986).



Ce schéma illustre assez simplement le concept de qualité qui n'est plus uniquement une notion de supériorité mais qui trouve son sens au sein des organisations.

Feigenbaum (1986), dans son livre « Total Quality Control », va dans le sens de l'ISO en expliquant que la qualité est l'appréciation du bénéficiaire quant à la capacité du produit à satisfaire son besoin. Il déclare ceci : « *la qualité est un jugement du client, et non pas une appréciation de bureau d'étude, de producteur, de marketing ou de direction générale* ».

Une approche supplémentaire est apportée par Taguchi (1980), ingénieur et statisticien japonais très connu pour son approche statistique comme outil d'amélioration des produits manufacturés. Il apporte la notion de « non -qualité ». Il définit cela de cette manière : « *Tout ce qui peut causer un tort ou une perte à la société* ». Pour lui, *tout ce qui nuit à la société est une perte de qualité. Tout ce qui nuit ou est inutile à la satisfaction du besoin de bénéficiaire est une preuve de « non-qualité »*.

Cette vision de la qualité ne s'attarde pas uniquement aux biens, produits ou services fournis aux bénéficiaires. Il est intéressant de l'analyser pour disposer d'une base, afin d'analyser les concepts suivants, éléments centraux de ce mémoire : La qualité de vie et la qualité de vie au travail.

3. La qualité de vie

Comme expliqué dans le point précédent, la qualité a mis le focus exclusivement sur l'aspect marchand des biens et services. Ce concept est arrivé bien plus tard sur le tapis et s'est développé d'abord dans la culture anglo-saxonne. L'origine du terme « qualité de vie » est un slogan politique américain prononcé par Lyndon B. Johnson lors de son discours « The Great Society » en 1964. Cette première approche de la qualité de vie avait pour objectif de donner un but au peuple américain. Le terme n'a en aucun cas été défini. Il est resté très flou et subjectif afin de donner au peuple des possibilités plus grande

pour l'atteindre. Dans un premier temps, la qualité de vie pouvait être comparée au bonheur. Chacun en a donc sa propre appréciation.

Quelques années après ce discours, la qualité de vie devient un sujet de plus en plus important aux yeux des populations et gouvernements. Et c'est en 1978 que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) soumet sa déclaration d'Alma-Ata. Cette déclaration est relative aux soins de santé primaires. La qualité de vie est alors confondue avec la santé. Elle soutient en effet, que tout le monde devrait avoir droit de manière égale à une santé acceptable grâce à des soins égalitaires. Pour l'OMS, la santé est un état complet de bien-être physique mais également mental et social. Il ne s'agit donc pas uniquement de l'absence d'un handicap, une maladie ou une infirmité.

C'est seulement quelques années plus tard que cette même organisation va dissocier les concepts de santé et de qualité de vie. Après s'être penché sur le sujet dès la moitié des années 80, la qualité de vie est définie par l'Organisation Mondiale de la Santé en 1994 comme : « *La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lequel il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et ses relations avec les spécificités de son environnement* »

Voici un tableau synthétique des aspects pris en compte pour évaluer la qualité de vie.

Domaines et aspects pris en compte dans l'évaluation de la qualité de vie	
Domaines	Aspects
État physique	douleurs, inconfort, énergie, lassitude, sommeil, repos
État psychologique	sentiments positifs, réflexion, apprentissage, mémoire, concentration estime de soi, image et apparence corporelles sentiments négatifs
Niveau de dépendance	mobilité activités de la vie quotidienne dépendance à l'égard de la médication ou des traitements capacité de travail
Rapports sociaux	relations personnelles soutien social activité sexuelle
Environnement	sûreté et sécurité physiques environnement domestique ressources financières prise en charge sanitaire et sociale : possibilités existantes et qualité occasions d'acquérir des connaissances et des compétences nouvelles occasions de distractions et de loisirs et de participation à ceux-ci environnement physique (pollution, bruit, circulation, climat) transports
Spiritualité/religion/croyances personnelles	Spiritualité/religion/croyances personnelles

1

¹ WHO Quality of Life Assessment Group. (1996). Quelle qualité de vie ? / Groupe OMS Qualité de Vie. *Forum mondial de la Santé* 1996 ; 17(4) : 384-386

Avec ces informations, nous pouvons conclure que la qualité de vie est un concept pouvant être défini selon 3 grands aspects :

- **Aspect multidimensionnel**, car elle touche les dimensions physique, somatique, psychologique et sociale.
- **Aspect subjectif**, référant à la perception différente de chacun en fonction de l'âge, le sexe et la personnalité.
- **Aspect dynamique et flexible**, car elle est sensible aux changements, elle varie selon les facteurs environnementaux.

La qualité et la qualité de vie ayant été analysées de manière synthétique, nous permet de plonger dans le concept central de ce mémoire : La qualité de vie au travail.

4. La qualité de vie au travail

4.1 Historique

Les prémices de la qualité de vie au travail sont apparues il y a bien longtemps. Cela n'a pas toujours été une priorité pour les sociologues, mais nombreux sont ceux qui s'y sont penchés il y a de nombreuses années. Un des premiers fut Eric Trist. Ce chercheur en psychologie a, dès les années 50, mis en avant les limites du taylorisme par son manque de qualité de vie dans le travail. Ses recherches prouvent alors que l'efficacité au travail est liée à la qualité de vie dans ce milieu. Trist amène alors une première approche que la qualité de vie au travail. Celle-ci est collective et relative à la capacité de l'entreprise à faire corroborer le travail et les dimensions humaines.

Les pays scandinaves vont alors, au début des années 60, lancer des politiques qui vont dans ce sens. La politique socio-démocrate en vigueur en Suède tend vers une modification des conditions de travail au profit du bien-être des travailleurs. D'autres pays d'Europe tels que l'Angleterre, la Norvège ou encore la France tendent vers ce progrès. Cependant, leurs efforts sont à l'époque peu organisés et opérés de manière isolée.

De l'autre côté de l'atlantique, aux USA, les travaux bien connus de Maslow et McGregor (1954) sur les besoins et les facteurs de motivation font sens pour Frederick Herzberg (1959). En effet, en mettant sur pied la théorie des deux facteurs (Facteur de satisfaction et d'insatisfaction au travail), il se penche sur cette notion de qualité de vie au travail. Il place d'ailleurs au cœur de son analyse, l'idée de ne pas limiter les politiques RH aux facteurs de motivation extrinsèques tel que rémunération par exemple. Il valorise, à contrario, les facteurs tels que la valorisation du travail ou encore l'élargissement des tâches.

Quelques années plus tard, dans les années 60, Irving Bluestone, dirigeant syndical de la géante entreprise « General Motors », décide de mettre en place un programme sur le terrain, lié à la satisfaction des travailleurs. On parle pour la première fois officiellement du terme « Quality of work life ».

Malgré le fait que le sujet arrive sur la table petit à petit en Europe comme aux Etats-Unis, il n'est pas encore clairement défini. En 1972, une conférence est alors organisée à New-York afin de constituer une définition de la qualité de vie au travail. Cette conférence permet de conclure qu'il existe une nécessité de bâtir un corpus théorique solide autour de ce domaine. Dès 1973, on verra donc apparaître le « Conseil International de Qualité de Vie au Travail ».

Ce conseil rencontre un problème majeur. Il n'existe pas de définition claire et acceptée de tous sur le sujet étudié. Les membres de l'organisation ont chacun des intérêts différents et cela mène à une diversité de résultat. Certains sont concentrés sur la sécurité au travail tandis que d'autres se focalisent sur la productivité et la motivation des travailleurs par exemple.

Lawler (1975) va alors, dans son article « Participation and Pay », proposer une piste. Tout d'abord, il insiste sur le fait que la satisfaction au travail contribue à la qualité de vie au travail mais qu'il s'agit bien de deux concepts différents. Ensuite, il propose 4 points à respecter pour mesurer cette qualité :

- La mesure doit être valide, elle doit mesurer les aspects importants de la qualité de vie au travail
- La mesure doit faire sens aux yeux de tous ceux qui y seront confrontés (répondants et chercheurs)
- La mesure doit être objective, le critère doit donc être vérifiable
- La mesure doit permettre de différencier les individus au sein d'un même environnement de travail.

Seahore (1975) dans son article « *Job Satisfaction Indicators and Their Correlates* », apporte une nouvelle dimension à ce concept. Pour lui, il faut tenir compte de l'employé, pour qui la qualité de vie au travail est relative au revenu, la sécurité ou encore la satisfaction. Mais il faut également tenir compte de l'employeur, qui vit la qualité de vie au travail d'une manière bien différente. Pour lui, les critères seront le rendement ou la productivité. Seahore évoque finalement la perspective communautaire avec pour critères l'utilisation des talents et compétences des individus.

Après 1975, la qualité de vie connaît une période creuse. Le caractère indéfinissable pour l'époque rend le concept inutilisable de manière rentable. Le raccourci entre productivité et qualité de vie au travail est un espoir qui ne se vérifie pas à l'époque. L'intérêt se perd donc petit à petit. Très peu d'articles ont vu le jour entre 1975 et le début des années 2000.

Cependant, en 1981, L'OMS contribue à l'analyse de ce concept lorsque l'organisation lance un projet pour développer un outil d'évaluation de la qualité de vie générale. Le groupe en charge de ce projet définit alors la qualité de vie comme la « *perception que se fait un individu de sa vie à travers son contexte culturel et son système de valeur, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses préoccupations, ses normes. Il s'agit d'un concept large affecté, de manière complexe, par la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales et ses relations avec les aspects saillants de son environnement* ». (J.L. Tavani et al., 2014).

L'histoire de la qualité de vie mènera doucement vers l'arrivée des termes de « risques psychosociaux » et tout ce qu'il en découle. On arrivera également vers un réel intérêt de ce sujet. Des lois vont d'ailleurs voir le jour à l'approche des années 2000. Nous verrons cela dans le point suivant de ce travail.

4.2 Définition

La qualité de vie au travail est un concept un petit peu particulier. En effet, en Belgique et en France, ce concept ne fait pas l'objet d'une description unifiée et normée. La qualité de vie est obligatoirement liée aux concepts de « bien-être au travail » ou encore de « prévention des risques ».

Cependant, il existe tout de même des définitions isolées de ce concept. Les professeurs Martel et Dupuis (2009), de l'université du Québec sont bien connus pour leurs travaux sur le sujet. Ils donnent cette définition : « *La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.* »

Quelle est alors la différence avec le bien-être au travail ? Ce terme est d'ailleurs bien plus utilisé en Belgique que celui de qualité. La frontière est très floue. Il existe pourtant une légère différence entre ces deux concepts. La qualité de vie au travail, définit un ensemble de conditions dans lesquelles les travailleurs sont amenés à vivre de manière quotidienne. Le bien-être au travail, est quant à lui défini par l'OMS de la sorte : « *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 du travail* ».

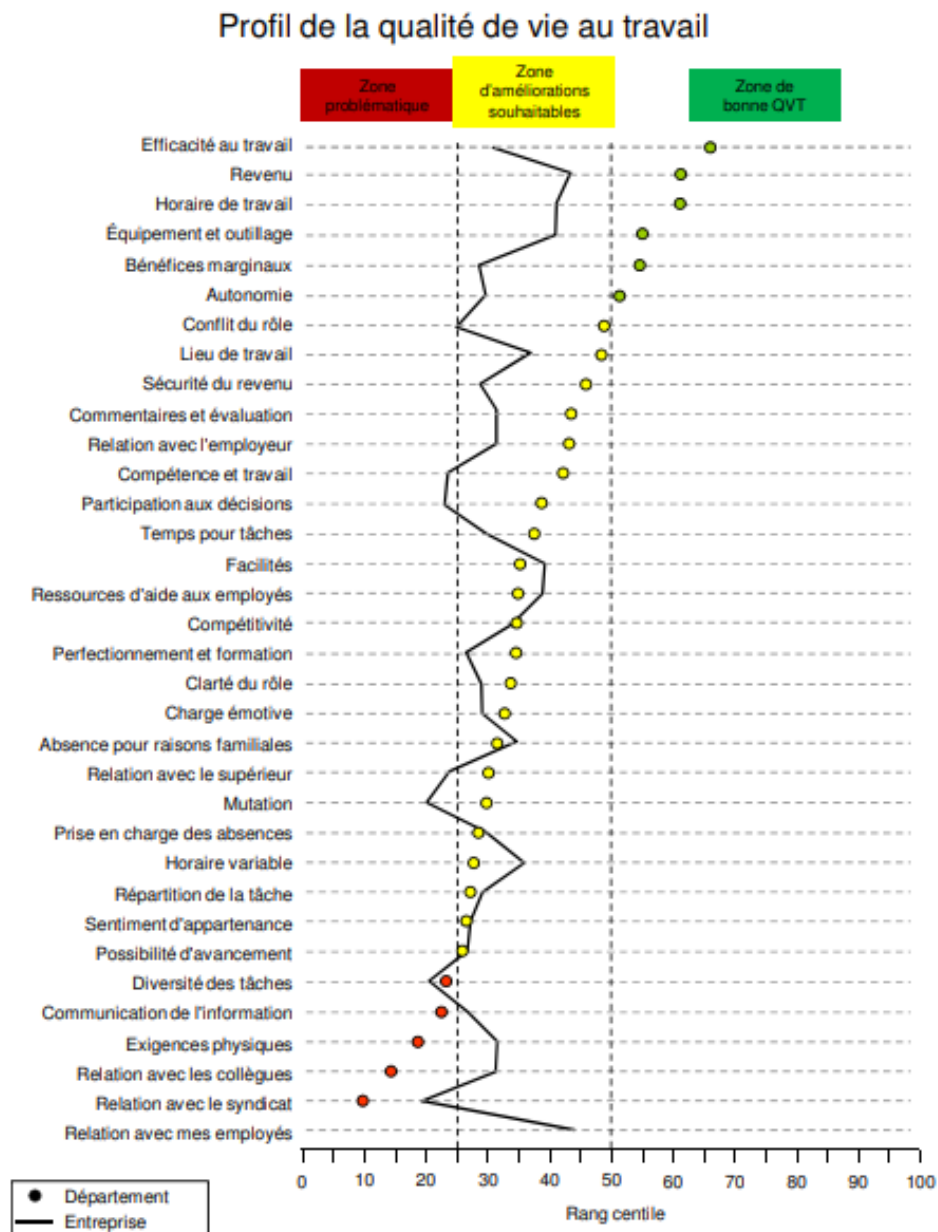
En comparant les deux concepts, on peut donc voir que le bien-être au travail est plus subjectif que la qualité de vie au travail. Il s'agit en effet, d'une perception du travailleur lui-même selon des critères subjectifs. Il est tout de même utile de préciser, que ces deux concepts sont finalement liés. Une bonne qualité de vie au travail amènera d'office le bien-être.

4.3 Critères de qualité de vie au travail

Comme expliqué au point précédent, en effectuant la différenciation entre la qualité et le bien-être, il en est ressorti que la qualité de vie au travail est calculable.

Nous avons décidé d'utiliser un outil bien spécifique afin de présenter les critères de qualité de vie au travail. Nous avons choisi cet outil car, premièrement, il nous semble très complet et donne une multitude de critères. De plus l'outil est validé scientifiquement et a été utilisé dans plusieurs pays dont la Belgique.

La dénomination de cet outil d'analyse est « l'inventaire systémique de qualité de vie au travail » (ISQVT). L'inventaire a été développé et validé par plusieurs laboratoires d'études dans la psychologie de la santé et la qualité de vie et a été dirigé par le docteur Gilles Dupuis. Le résultat de cette évaluation est complet car il amène une analyse de la qualité de vie d'un individu dans son environnement de travail mais également une analyse de la situation de l'employeur. Le but de cette partie n'est pas une analyse de l'outil mais bien une vision des critères utilisés pour faire le bilan. Il y en a 34 :



Il est clair que cet outil est assez complet. Il peut cependant paraître complexe au vu des critères assez précis qu'il présente.

Un autre organisme s'est penché de manière assidue sur la qualité de vie au travail pour en déterminer des critères. Il s'agit de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

² Martel, JP., Dupuis, G. (2009). L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©). La qualité de vie au travail. P.65.

(ANACT). Cette agence est active en France et se focalise sur la question de la qualité de vie au travail. Il s'agit d'un organisme officiel sous la tutelle du ministère du travail.

L'ANACT donne 10 critères appelés « 10 commandements de la qualité de vie au travail » :

1. L'engagement de tous à tous les niveaux de l'organisation

Chaque collaborateur doit être motivé et tirer sur la même corde que son employeur en vue de la réalisation des objectifs. Le partage de la vision et des valeurs de l'organisation est également important. Le travailleur est valorisé dans son environnement de travail.

2. L'information partagée au sein de l'organisation

Les informations sont échangées de manière fluide, directe et transparente, à tous les étages de l'organisation.

3. Les relations de travail

Les collaborateurs communiquent aisément entre eux. Cela crée une bonne entente et une collaboration avec les collègues et la hiérarchie. Cela permet de se sentir bien au travail.

4. Les relations sociales (dialogue social)

Cela permet aux partenaires sociaux et à l'entreprise de négocier et construire ensemble l'organisation du travail. Les collaborateurs travaillent donc dans de bonnes conditions. De plus, les syndicats sont présents pour désamorcer les conflits.

5. L'organisation du travail

La répartition des tâches, la coordination de celles-ci ou encore la manière dont les collègues collaborent pour les réaliser, jouent un rôle important sur la qualité de vie au travail.

6. Le contenu du travail

Si le travailleur trouve du sens à sa mission, sa qualité de vie sera meilleure. Pour cela il doit comprendre les enjeux et finalités de ses tâches. Si les tâches sont variées, cela permet également de limiter l'ennui et augmenter la qualité de vie au travail.

7. L'environnement physique

La mise à disposition d'infrastructures confortables joue un rôle important. La diminution des nuisances (sonores, température, luminosité, etc.) est également un élément à prendre en compte.

8. La réalisation et le développement personnel

Pour être bien dans sa carrière, il faut avoir des perspectives d'évolution et faire évoluer ses compétences. Les entreprises peuvent contribuer à ce développement des travailleurs qui seront donc plus épanouis au travail.

9. La conciliation de la vie professionnelle et personnelle

Si le travail n'empiète pas sur la vie privée, le travail sera fait dans de meilleures conditions. L'organisation du travail doit permettre aux travailleurs de pouvoir se déconnecter totalement du boulot et d'avoir du temps pour vivre leur vie personnelle.

10. L'égalité professionnelle

L'égalité des chances au sein de l'entreprise, si celle-ci est ressentie par les travailleurs, amène un climat positif et augmente la qualité de vie.

Il est évident que les critères évoqués dans cette présentation ne sont pas exhaustifs ni objectifs. Il s'agit ici d'une ébauche théorique de ce que peut représenter la qualité de vie au travail selon deux outils et organismes compétents. L'outil « Great Place To Work » qui sera partie intégrante de mon analyse, présente une vision propre de la qualité de vie au travail. Ce point sera développé plus loin dans ce mémoire.

Précisons tout de même que la qualité de vie au travail ne possède pas qu'un aspect subjectif où chacun amène sa vision de la chose. Il s'agit également d'une affaire de droit. Voyons si en Belgique, on parle clairement de qualité de vie dans la législation.

4.4 Législation belge

En Belgique, le terme de qualité de vie au travail est très peu utilisé. En effet, on parle beaucoup de bien-être au travail. C'est d'ailleurs ce terme que la législation belge utilise. Le législateur définit ce terme de la manière suivante : « *Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : Sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail et embellissement des lieux de travail.* » (SPF emploi, travail et concertation sociale)

La loi « bien-être » date du 4 août 1996. Elle n'est pas tout à fait comparable à l'ensemble du concept défini ci-dessus. En effet, cette loi met l'accent sur la santé et la sécurité au travail. Pour cela, la loi impose aux entreprises toutes une série de processus à implémenter. « *Chaque employeur doit mener une politique du bien-être basée sur les principes généraux (éviter les risques, les supprimer ou réduire à la source, préférer les mesures de protection collectives aux individuelles, veiller à la formation et*

l'information des travailleurs). Cette politique doit être intégrée dans le management complet de l'entreprise. » (SPF emploi, travail et concertation sociale)

La Belgique impose une politique forte de prévention à la sécurité et la santé. Cependant, on ne voit aucunement dans la loi un lien étroit avec le concept de qualité de vie tel que développé dans cette partie du travail. Nous verrons dans l'analyse de ce travail que la qualité de vie au travail n'en reste pas moins importante pour les entreprises belges.

Cette importance que les entreprises belges montrent pour la qualité de vie au travail peut évidemment se démontrer par l'utilisation de label. Celui que nous allons étudier démontre bien les propos tenus dans cette partie du travail.

5. Le « Great Place to Work »

5.1 Histoire

Tout commence en 1981 lorsqu'une maison d'édition américaine va mandater Rober Levering et Milton Moskowitz pour rédiger un livre. Mais pas n'importe quel livre. La mission était pour ces deux hommes de rédiger un livre intitulé « The 100 best companies to work in America ». Dans un premier temps, les auteurs étaient un peu inquiets à l'idée de ne pas trouver 100 entreprises où il faisait bon de travailler. Ils ont donc fait beaucoup de recherches et de voyages afin de comprendre et analyser les entreprises. On peut évidemment voir dans cet ouvrage les prémices du label. C'est en 1984 que la publication sera actée. Le projet « Great Place to Work » commence doucement à émerger.

En rédigeant ce livre, les auteurs vont pouvoir faire des constats. Ils se rendent compte qu'une entreprise où il est agréable de travailler dépend de plusieurs facteurs. Ils évoquent dans un premier temps la qualité des relations dont la confiance, la fierté et la convivialité.

4 ans après la publication du premier ouvrage, ils sortent un deuxième intitulé : « A Great Place to Work : What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad ? ». 2 ans plus tard, en 1998, la société Great Place to Work est créée.

En 1997, l'entreprise, en collaboration avec « Fortune » (un des plus grands magazines nord-américains spécialisé en économie) et « Exame » (magazine spécialisé en économie basé au Brésil), met sur pied son premier classement mondial des 100 meilleures entreprises.

En 2002, la Commission européenne s'intéresse à ce type de classement. Great Place to Work s'empare du marché et publie le premier classement européen. Ce concours était parrainé par 15 pays européens dans le cadre d'une stratégie ayant pour but de rendre les entreprises prospères et agréables.

C'est en 2003 que Great Place to Work arrive en Belgique avec un siège social situé à Louvain. L'entreprise est présente aujourd'hui dans 60 pays du monde, son siège social est à San Francisco et son CEO est Michael Bush.

L'approche « Great Place to Work »

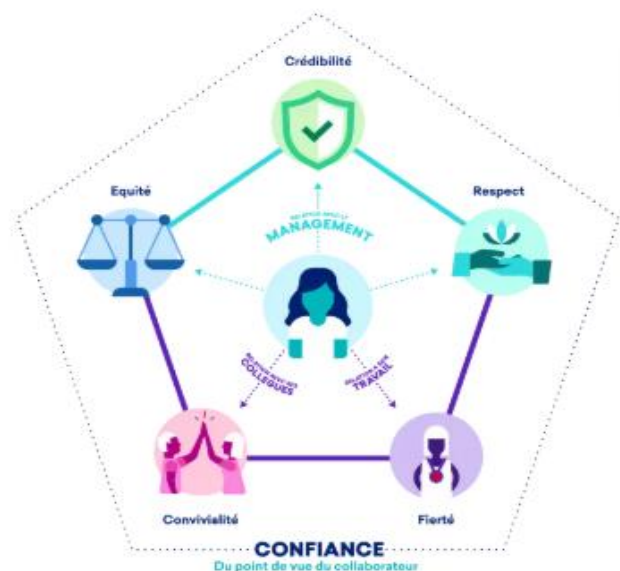
Une entreprise dans laquelle il fait bon de vivre n'est pas uniquement une entreprise dans laquelle les travailleurs font la fête et bénéficient d'avantages incroyables. Great Place to Work cible trois éléments importants pour définir ces entreprises particulières. Premièrement, il est essentiel que les travailleurs aient un niveau de confiance développé envers les dirigeants. Ensuite, les travailleurs doivent éprouver une fierté importante envers leur job. Finalement, il est important que les collaborateurs s'apprécient mutuellement.

L'approche se décline finalement en deux catégories : la vision des salariés et la vision³ de l'organisation du management.

- Vision des salariés

³Comme expliqué ci-dessus, la confiance, la fierté et l'entente sont indispensables. Il faut ajouter que cette approche met en avant trois relations clés des salariés : avec le management, les collègues et le travail en lui-même. On ajoute à ce modèle 5 dimensions qui touchent les salariés dans une Great place to Work : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité.

Le schéma qui suit démontre l'approche de l'entreprise concernant la vision des salariés. On peut s'apercevoir que le travailleur est l'élément central de cette vision et que la confiance est le point d'analyse attendu. Les 5 dimensions sont représentées autour du travailleur. Les dimensions de crédibilité, équité et respect sont liées au management. La convivialité est liée aux relations avec les collègues tandis que la fierté est liée à la relation avec son travail.



³ <https://www.greatplacetowork.fr/que-faisons-nous/notre-approche/>

- Vision du management

Au niveau du management, une entreprise où il fait bon de vivre est vue par le Great Place to Work comme une entreprise où les objectifs établis sont atteints. De plus les salariés y donnent le meilleur d'eux-mêmes et travaillent ensemble comme une équipe soudée, une famille. Tout cela se passe évidemment dans un climat de confiance.

L'organisation fournit 9 leviers d'action clés sur lesquels l'entreprise et son management peuvent intervenir dans le but de favoriser la vision évoquée. Les 9 leviers sont repris dans le schéma suivant.



4

5.2 Comment être reconnu comme une « Great Place to Work » ?

L'organisme analysé fait de la certification mais s'occupe également du volet labellisation. La certification récompense les entreprises dans lesquelles il fait bon de travailler. Le label distingue quant à lui les meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon de vivre, à travers un classement, parmi celles labellisées l'année précédente. Nous allons dans cette partie, expliquer selon quels critères et sous quel processus les entreprises peuvent être certifiées et/ou labellisées par l'organisme.

Afin d'évaluer les entreprises, l'organisme certificateur a mis en place deux outils de calcul. Le « Trust Index » qui touche les travailleurs et le « Culture Audit » qui interroge le management. Il existe donc un score à atteindre dans chacun des outils de calcul. Dans les entreprises où le nombre de

⁴ <https://www.greatplacetowork.fr/que-faisons-nous/notre-approche/>

travailleurs se situe entre 20 et 250, le « Trust Index » doit atteindre 70 % minimum tandis que le « Culture Audit » doit être de minimum 50 %. Dans les entreprises de plus de 250 salariés, le score minimum est de 66% pour l'évaluation par les salariés et reste de 50% pour le management.

En quoi consistent ces deux outils ?

- Le Trust Index

Il s'agit d'un questionnaire que les salariés de l'entreprise auront pour mission de remplir. Ce questionnaire se fait de manière anonyme. Dans les entreprises de moins de 500 travailleurs, tous les collaborateurs doivent être impliqués. Dans les entreprises d'une plus grande envergure, un échantillonnage peut être effectué par l'organisme certificateur.

Le questionnaire est fondé sur le modèle à 5 dimensions expliqué dans « l'approche » (crédibilité, équité, convivialité, respect et fierté). Le questionnaire comprend une soixantaine de questions fermées, deux questions ouvertes et une dizaine de questions démographiques. Voici un exemple de question en 2014 :

Critères	Pour chacune des questions, le salarié coche la réponse qui correspond le plus à l'opinion qu'il a de son entreprise.	Presque toujours faux	Souvent faux	Parfois vrai, parfois faux	Souvent vrai	Presque toujours vrai
Crédibilité	L'encadrement nous fait confiance pour accomplir notre travail correctement sans nous contrôler constamment.					
Respect	L'encadrement admet que des erreurs involontaires peuvent se produire dans le cadre professionnel.					
Equité	Si j'étais traité(e) injustement, je pense que ma plainte serait prise en considération dans mon entreprise.					
Fierté	Je suis fier (fière) de déclarer à d'autres que je travaille pour cette entreprise.					
Convivialité	Dans mon entreprise, je peux être moi-même.					

5

- Le Culture Audit

Dans un premier temps, l'entreprise doit remplir un dossier qui recense les pratiques managériales en lien avec les 9 leviers d'actions mentionnés dans la partie « approche » (Partager, célébrer, recruter et accueillir, inspirer, communiquer, écouter, porter attention, faire évoluer et remercier). Des questions sont mises à disposition du management afin de remplir ce dossier. Voici-ci quelques exemples de questions lors de l'évaluation des entreprises françaises en 2014 :

⁵ <https://www.pressonline.com/greatplacetowork/2014/04/linstitut-great-place-to-work-devoile-methodologie/>

- Comment les nouveaux collaborateurs sont accueillis et intégrés dans l'entreprise ?
- Que faites-vous pour donner du sens au travail de vos collaborateurs et pour qu'ils ressentent que leur travail quotidien est plus qu'un simple métier ?
- Quels sont les recours possibles pour les collaborateurs qui souhaiteraient changer ou contester une décision prise par l'encadrement et qui influe sur leur travail ?
- Quelles sont les pratiques mises en œuvre par votre entreprise pour soutenir les collaborateurs dans les moments importants et/ou dramatiques de leur vie ?
- Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour garantir l'équité de traitement entre managers et non-managers ?

Lorsque l'entreprise répond positivement à une question, elle doit prouver la pratique managériale de manière concrète (Livret d'accueil, plan de formation, etc..). Ce dossier est finalement évalué par une équipe de l'organisme certificateur.

Si l'entreprise remplit les attentes du « Trust Index » et « Culture Audit » elle devient alors certifiée « Great Place to Work ». Une fois l'entreprise certifiée, elle peut postuler au label. Le système est simple, les entreprises qui obtiennent le meilleur score figurent dans un classement dans lequel les 10 premières entreprises sont mises en avant. Une place dans ce classement est synonyme du label.

Il est important de savoir que les entreprises voulant être certifiées dans un premier temps et par la suite labellisées, sont clientes de Great Place to Work. Cela veut dire que les entreprises payent l'organisme certificateur. Le prix est variable selon la taille de l'organisation et les services fournis par l'organisme. En effet, le Great Place to Work peut également intervenir au sein de la société afin d'améliorer les pratiques managériales. Le prix peut monter au-delà des 10 000€.

6. Conclusion de la contextualisation

La revue de littérature a pour objectif d'établir un cadre théorique permettant la bonne compréhension de la partie empirique de ce travail. Pour ce faire, j'ai mobilisé différents concepts théoriques.

Les deux premiers concepts mobilisés dans cette contextualisation ont été la certification et la labellisation. Malgré de nombreux liens entre ces deux termes, il existe une différence majeure. En effet, la certification permet de reconnaître la qualité d'un bien, d'un processus, d'un service ou encore d'un organisme grâce à un organisme externe. Tandis que le label est l'outil qui permet de communiquer cette

qualité avec le monde externe. Il ne faut cependant pas confondre label et marque. La distinction proposée concerne la propriété. La marque est propriété de l'employeur tandis que le label non. Une analyse de la fiabilité des labels et certifications a également été proposée. Une certification fiable dispose de critères plus stricts que ceux imposés par la politique nationale. Elle est élaborée par toutes les parties prenantes, contrôlée par une organisation reconnue et indépendante. Elle est transparente sur les critères d'évaluation et de vérification. Elle est enfin cohérente avec la gamme de produit, service, etc. En plus du processus de fiabilité, cette partie permet d'en savoir plus sur le processus de certification en 5 étapes. Celles-ci sont ; l'établissement des normes, l'évaluation de conformité des normes, l'attribution du label, l'accréditation et finalement la surveillance des organisations certifiées. Le dernier point abordé lors du développement de ces deux concepts clés porte sur les différents types de certifications. Trois types sont évoqués. On parle de certification indépendante, de certification maison et de la certification privée ou corporative.

Cette contextualisation s'est ensuite focalisée sur un continuum de concepts allant de la qualité pure à la qualité de vie au travail, en passant par la qualité de vie de manière générale. Partir de la qualité pure a permis de comprendre la place de ce concept au sein des organisations. Depuis bien longtemps, ce concept est lié aux besoins des bénéficiaires et le résultat apporté par celui-ci concernant un produit ou un service. Ce concept s'est ensuite décliné sous celui de qualité de vie. La qualité permet de voir le lien entre un besoin et un résultat lié à un individu dans une organisation. La définition de l'OMS de la qualité de vie s'appuie sur la même idée principale. En effet, il s'agit de la perception d'un individu dans sa propre existence par rapport à ce qu'il possède ou non et le résultat que cela engendre en fonction de ses normes, sa culture, ses valeurs, son environnement. On retrouve un lien entre une attente et un résultat pour un individu. Dans le premier cas, il s'agit du jugement d'un produit ou d'un service alors que dans le deuxième, l'élément jugé est la vie de l'individu lui-même. Ce processus abouti finalement au concept de qualité de vie au travail, concept central de ce mémoire. Nous pouvons également voir des liens avec les concepts de qualité et qualité de vie. En effet, on pourrait faire le raccourci en expliquant que l'environnement évoqué dans la qualité de vie est simplement le milieu professionnel. L'analyse de ce concept prouve cependant qu'il s'agit aujourd'hui d'un sujet rempli d'enjeux. On peut y voir que de nombreux organismes et chercheurs se sont d'ailleurs penchés sur le sujet en y donnant de nombreux critères de qualité de vie au travail.

Finalement, cette partie s'attarde sur le label et la certification « Great Place to Work ». Les concepts mobilisés au préalable permettent de comprendre de manière très claire cet outil. Il s'agit en effet, d'un label et certification relatif à la qualité de vie au travail. Le « Trust Index » et le « Culture Audit » ont été analysés afin de comprendre le fonctionnement de cet organisme de certification.

C.Méthodologie

1. De la question de départ à la question de recherche

Dans le cadre de cette deuxième année du master en gestion des ressources humaines, nous avons eu l'occasion de faire un stage. Nous avons donc effectué cette expérience professionnelle dans une entreprise du secteur de l'intérim. Durant notre stage, l'entreprise a communiqué son désir de devenir une « Great Place to Work ». Ayant une formation préalable dans le social et étant attiré par ce qui touche la qualité de vie et le bien être des travailleurs, ce sujet nous a tout de suite parlé. Nous nous sommes donc penchés sur le sujet en faisant des recherches. Nous avons pu constater rapidement que les entreprises du secteur de l'intérim avaient un attrait pour ce label. (4 présentes dans le top 10 belge plus celle de mon stage). Non avons également pu nous apercevoir que ce genre de label ne fait pas toujours l'unanimité. Nous nous sommes donc questionnés sur ces données en ayant comme question de départ : « Pourquoi les entreprises de l'intérim ont un attrait pour le label « Great Place to Work » et quelles sont ses avantages ? »

Au fur et à mesure de nos lectures et des premiers entretiens réalisés, nos recherches se sont affinées. L'analyse des concepts de qualité de vie au travail, de certification et les premières rencontres nous ont permis de cibler notre recherche sur l'impact du « Great Place to Work » sur le management des entreprises. Notre question de recherche est alors devenue : « **Comment l'implémentation du projet « Great Place to Work » joue-t-elle un rôle réel sur la qualité de vie au travail dans les sociétés d'intérim ?** »

2. Démarche qualitative et inductive

Afin de répondre à la question de recherche, il est logique d'opter pour une démarche de type qualitative exploratoire s'inscrivant dans une démarche compréhensive comme le qualifie Dumez (2011). Notre question de recherche nous invite à étudier la manière dont le label impacte la qualité de vie au travail. Il n'est donc pas question d'utiliser des statistiques ou des enquêtes chiffrées. Notre approche sera donc qualitative pour mener à bien notre recherche.

Cette démarche qualitative a pour but de « *comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation* » (Dumez, 2011). L'objectif de notre recherche sera de comprendre les actions individuelles des acteurs mais aussi leurs interactions en s'appuyant sur leurs discours lors de situations précises. Le contexte et l'environnement de la recherche devient alors une donnée primordiale.

Dumez (2011) explique que le but de cette démarche n'est pas de mettre en évidence des lois universelles. Dumez (2016) confirme ses dires de 2011 en déclarant « *une recherche de type qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les discours, les intentions et les interactions des acteurs* »

L'analyse émerge d'une approche subjective du chercheur par rapport aux points de vue des acteurs. Cette analyse subjective permet dans cette démarche qualitative de faire émerger des idées.

Finalement, il ne faut pas tomber dans le piège de l'opposition entre la démarche qualitative et quantitative (Dumez, 2011). Malgré l'aspect qualitatif de la recherche, des données chiffrées peuvent intervenir lors de l'analyse.

Nous utiliserons la démarche inductive pour la réalisation de ce mémoire. « *Le mode inductif consiste à aborder concrètement le sujet d'intérêt et à laisser les faits suggérer les variables importantes, les lois, et, éventuellement, les théories unificatrices* » (Beaugrand, 1988, p. 8).

La méthode inductive est donc une explication issue d'un fait, de matériel observable. Dans ce mémoire nous poserons cependant les hypothèses avant de présenter les données récoltées sur le terrain. Nous avons fait ce choix afin d'assurer une bonne compréhension de ce travail et d'organiser la suite de notre réflexion selon ces hypothèses. Il faut donc bien comprendre que les hypothèses présentées dans le point suivant sont issues de nos observations sur le terrain.

3. Hypothèse de recherche :

L'hypothèse est « *fondée sur une réflexion théorique et sur une connaissance préparatoire du phénomène étudié* » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 167). Il en résulte qu'une hypothèse est « *une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée* » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 168). A la suite des entretiens et des recherches documentaires effectués, différentes hypothèses ont émergé en vue de répondre à la question de recherche proposée. Voici ces quatre hypothèses :

1. Les entreprises du secteur de l'intérim utilisent le label GPTW afin d'affirmer leurs légitimités comme entreprise du secteur des ressources humaines
2. La concurrence féroce dans le secteur motive ces entreprises à faire appel à ce label afin de se rendre attractif
3. Le GPTW est utilisé comme outil d'amélioration de la qualité de vie au travail dans les entreprises du secteur de l'intérim
4. Le label a un impact financier sur les entreprises

4. Construction de l'échantillon

Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), le chercheur doit, lors de la réalisation de son enquête circonscrire son champ d'analyse tant dans le temps que dans l'espace. De plus, lors d'une recherche qualitative, il n'est pas obligé d'arriver à saturation. Ce phénomène de saturation, d'après Daniel Bertaux (1980), donne l'indication que la décision de ne plus réaliser d'entretien provient du fait que les informations récoltées lors des interviews commençaient à se répéter. Malgré cette non-obligation de représentativité lors de l'enquête qualitative, il faut tout de même diversifier les profils rencontrés, tout en essayant de n'exclure aucun profil important qui ferait passer à côté d'informations importantes et pertinentes. On parle donc d'un échantillon articulé autour du principe de choix raisonnés et contrastés.

Nous avons commencé l'enquête par un entretien exploratoire avec le CEO d'une entreprise de la province de Liège. Ce premier entretien nous a permis d'avoir une première vision assez large du sujet étudié. Ce premier entretien avec une personne hors secteur de l'intérim nous a permis de nuancer et de prendre du recul par rapport aux avis recueillis plus tard.

Le cœur de cette enquête fut réalisé auprès de travailleurs de différents niveaux hiérarchiques dans les différentes entreprises du secteur de l'intérim représentées dans le top 10 des Great Place To Work.

Nous avons également, lors de notre stage, appris que l'entreprise souhaitait devenir une GPTW en 2020. Nous avons donc également réalisé des entretiens au sein de cette organisation

Nous avons donc interviewé différents profils selon différents critères afin d'assurer la validité des résultats obtenus :

- Employé dans une entreprise du secteur de l'intérim ayant le label GPTW et suivant actuellement le processus de labélisation.
- L'implication dans le projet

En ce qui concerne l'implication dans le projet, il nous semblait pertinent de recueillir l'avis de travailleurs ayant des implications différentes. Il était presque indispensable donc d'obtenir un entretien avec des membres du personnel des ressources humaines directement à la source de ce projet ou en ayant une connaissance accrue. Nous avons également trouvé intéressant d'avoir la vision d'autres travailleurs dans l'entreprise ayant une légère implication ou non dans l'entreprise afin de diversifier les visions. Une implication directe veut dire que le travailleur est à la source du projet de labellisation ou joue un rôle stratégique dans celui-ci. Une implication indirecte est donc associée aux travailleurs vivant dans l'entreprise labellisée, répondant aux questionnaires mais n'ayant pas d'impact sur la stratégie et la mise en place du projet. L'implication forte dans le projet veut dire que le travailleur dédie des heures de

travail sur la mise en place du GPTW. Une implication moyenne décrit une personne qui va faire le lien entre le projet de labellisation en lui-même et les collaborateurs ayant une implication faible. Ils peuvent également mener quelques actions en faveur du label mais cela n'est pas leur mission principale. Les travailleurs avec une implication faible n'ont aucun impact sur le projet, aucune vision et ne font aucune action en faveur de celui-ci sauf ce qui leur est demandé lors du sondage.

- Le niveau hiérarchique

Le niveau hiérarchique des collaborateurs fut également un critère de choix à prendre en considération. En effet, interroger seulement les personnes occupant des postes liés à la stratégie de l'entreprise auraient pu fausser la vision du sujet, tout comme interviewer uniquement les travailleurs opérationnels, tel que les consultants.

En ce qui concerne la prise de contact avec les travailleurs, la crise du Covid-19 a rendu la tâche plus compliquée que prévu. En effet, les travailleurs du secteur des ressources humaines jouaient un rôle primordial dans la gestion de cette crise. Une des entreprises présente dans le classement n'a donc pas pu, dans ces conditions, répondre à notre demande. Nous avons malgré tout obtenu des données intéressantes nous permettant d'apporter une analyse qualitative.

5. Les entretiens et le questionnaire

Nous avons dressé, ci-après, un tableau intégrant les caractéristiques des entretiens et des personnes interviewées. Afin de garantir leur anonymat, nous avons attribué une lettre pour chaque entretien ainsi qu'un numéro pour chacune des entreprises visitées.

Entretien	Type d'entretien	Entreprise	Fonction	Implication dans le GPTW	Ancienneté
A	Exploratoire	1.	CEO	/	5 ans
B	Semi-directif	2.	DRH/ Directrice Marketing	Forte et directe	15 ans
C	Semi-directif	2.	Key Account Manager	Moyenne et directe	4 ans et demi
D	Semi-directif	2.	Sales Coach	Moyenne et directe	5 ans et demi

E	Semi-directif	2.	Sales Recrutement specialist	Moyenne et directe	8 ans
F	Semi-directif	3.	CPO	Moyenne et directe	2 ans
G	Semi-directif	3.	Human Resources Project Manager	Forte et directe	1 an et demi
H.	Semi-directif	4.	Business Manager	Faible et indirecte	20 ans
I	Semi-directif	4.	Human Ressources Officer	Forte et indirecte	11 ans
J	Semi-directif	5.	Engagement Manager and Internal communications	Forte et directe	8 ans
K	Semi directif	5.	Consultant	Faible et indirecte	1 an

Ces travailleurs ont donc été interrogés sur base d'un guide d'entretien. L'entretien exploratoire s'est basé sur les recherches de littérature développées dans la première partie de ce travail. En effet, nous avons pu explorer le concept de qualité de vie au travail de manière concrète et empirique. Nous avons également pu explorer la vision des labels et certifications de manière générale.

Dans un second temps, pour mener les entretiens semi-directifs, un guide d'entretien était dédié aux travailleurs des entreprises de l'intérim directement impliquées dans la question de recherche de ce travail. Les questions étaient donc directement liées au projet « Great Place to Work » avec pour but de faire émerger nos hypothèses, dans le cadre de cette méthode inductive. Nous avons donc ciblé ce guide d'entretien sur les grands thèmes importants de ce mémoire afin d'en retirer les informations utiles et pertinentes pour construire les 4 hypothèses.

Ce guide d'entretien était composé de questions ouvertes (voir en annexes). Cependant la qualité semi-directive de l'entretien fait que les questions élaborées n'ont pas été posées dans un ordre imposé. La formulation variait également en fonction des travailleurs interrogés. Comme l'indique Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017), il faut « laisser venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, exprimer ses idées de manière spontanée et avec ses propres mots. Cependant, dans certains cas, il était nécessaire de recentrer l'entretien sur le sujet lorsque la personne s'y éloignait.

6. L'analyse des données

Tous les entretiens réalisés ont été enregistrés dans le but de les retranscrire intégralement. Afin d'analyser les données récoltées, la méthode d'analyse de contenu a été choisie. Cette méthode d'analyse consiste à « soumettre les informations recueillies à un traitement méthodique » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 : 298). Celui-ci se déroule en deux temps. Le premier est l'identification des différents thèmes qui sont ressortis lors des entretiens. Ces différents thèmes ont été nommés grâce à la théorie mobilisée et le matériau. Le deuxième et dernier temps consiste à une analyse transversale entre les propos retranscrits pour chacun des thèmes.

7. Limites de la recherche

La recherche présentée dans ce mémoire souffre de limites qu'il est important de prendre en considération.

La première limite est liée à la crise sanitaire qui touche l'ensemble du monde lors de la rédaction de ce mémoire. En effet, comme expliqué dans la construction de l'échantillon, nous n'avons pas pu obtenir d'interview d'une entreprise du secteur de l'intérim étant labellisé GPTW. En effet, après avoir multiplié les contacts avec le service RH de l'entreprise par mail ou directement auprès des travailleurs via LinkedIn, nous n'avons pas obtenu de réponse positive en raison de la surcharge de travail qu'éprouvait cette entreprise durant la crise. De plus, une entreprise en cours de labellisation devait nous servir de cas afin d'analyser le processus mis en place. Le covid-19 a également interrompu le projet. Notre analyse n'a donc pas pu se réaliser de la manière souhaitée.

Notre échantillon n'est donc pas complet par rapport à ce qui était prévu avant la crise. De plus, les travailleurs des ressources humaines, en pleine gestion de crise, disposaient de timing limité afin de répondre à nos questions. Malgré la qualité de leurs réponses qui nous permettra de faire une bonne analyse, l'absence de cette crise sanitaire nous aurait permis d'approfondir encore plus le sujet.

Hormis la crise sanitaire, une des limites aurait tout de même pu être la taille de l'échantillon. Dans la question de recherche, il est bien précisé que l'analyse se porte sur les entreprises du secteur de l'intérim ayant le label « Great Place to Work ». Aurait-il été judicieux d'élargir donc l'échantillon en interrogeant plus de travailleurs dans chaque entreprise ? Cependant, ce qui peut apparaître comme une limite n'en est pas une. Le recueil des informations arrivait déjà à une certaine saturation dans chacune des entreprises. La vision du GPTW au sein de ces sociétés devenait récurrente. Cependant, il y est impossible d'affirmer avec certitude que d'éventuelles interviews supplémentaires n'auraient pas été utiles pour la thématique abordée dans ce travail.

D.Partie empirique

1. Mise à plat des données récoltées

Une fois les fondements de cette recherche établis, nous pouvons nous lancer dans la présentation des données récoltées lors de nos entretiens avec les différents travailleurs des entreprises du secteur de l'intérim qui nous ont intéressés. Nous allons présenter les données obtenues lors de nos entretiens en lien avec les hypothèses posées plus tôt.

Nous allons donc procéder à une analyse transversale de ces données. Nous discuterons finalement de nos résultats dans le dernier point de cette troisième partie.

<p><u>Hypothèse une</u> : Les entreprises du secteur de l'intérim utilisent le label GPTW afin d'affirmer leur légitimité comme entreprise du secteur des ressources humaines.</p>

Lors de nos entretiens, nous avons cherché à comprendre la raison pour laquelle le top 10 belge des « Great Place to Work » contenait tout de même 4 entreprises du secteur de l'intérim. Presque 50 pourcents de ce classement.

Après notre analyse de la littérature et les premières réponses que nous avons obtenues, nous avons donc posé cette hypothèse qui indique que les entreprises du secteur de l'intérim utilisent ce label « RH » afin de légitimer leur crédibilité dans ce secteur. Nous avons donc questionné les travailleurs sur ce point.

« Je crois que notre métier c'est les RH. Et tout ce qui est RH nous intéresse énormément et est très connu... (...) Mais je crois surtout que c'est très connu chez nous parce qu'on est tous dans

le secteur. Et c'est nous qui donnons des conseils au client sur le bien-être et employer branding et c'est bien sur important d'être alors GPTW toi-même. Je crois que c'est ça. » Interview « B ».

« Alors pourquoi c'est si fondamental dans les agences intérim, premièrement, c'est difficile d'être une entreprise de ressources humaines sans toi-même avoir un label reconnu en ressources humaines. Une société logistique s'en fout un peu, elle va chercher un label en logistique. Mais en RH, en tout cas pour les grands acteurs, c'est difficile de dire que nous contribuons au bien être des gens si toi-même tu n'es pas certifié être une GPTW. C'est une question de crédibilité. » Interview « F ».

Nous pouvons donc percevoir d'après ces deux extraits que l'hypothèse a du sens. En effet, nous pouvons y lire que c'est une question de crédibilité. De plus nous pouvons également bien percevoir l'aspect légitimité dans le premier passage de l'interview « B ». Il est cependant important de souligner que ces deux passages proviennent de travailleurs occupant des postes hiérarchiques élevés. Nous pouvons alors postuler du fait que leurs fonctions les poussent à affirmer et accentuer la crédibilité et la légitimité de l'entreprise.

En effet, les entreprises du secteur de l'intérim « vendent du travail ». Il est donc très important pour un « vendeur de travail » d'avoir une notion du travail irréprochable. Nous pouvons comparer ce label à un label bio. Une entreprise vendant des produits bio sans disposer d'un label, pourrait perdre en légitimité par rapport à une entreprise disposant d'un label bio.

« De un, on est dans le secteur du travail donc c'est quand même assez représentatif et c'est assez important d'avoir ce label pour un employeur qui est dans ce secteur-là » Interview « G ».

Lorsque nous posons la même question « Pourquoi pensez-vous que les entreprises du secteur de l'intérim ont un attrait particulier pour ce label ? » à des travailleurs placés plus bas hiérarchiquement ou ayant évolués en passant par différents stades de la hiérarchie, les réponses s'orientent plutôt vers la nature du travail.

« On est aussi dans un secteur où moi je trouve que ce n'est pas forcément facile d'y travailler parce qu'on a besoin d'être multitâches et d'avoir plusieurs facettes : à la fois du commercial, de l'administratif, du recrutement et donc ben voilà. Et pour pouvoir, je pense faire correctement

le job, il y a de la complexité donc je trouve aussi qu'avoir un label comme ça, c'est encourageant et valorisant pour ces personnes qui doivent jongler avec différentes aptitudes. »

Interview « I ».

« Je me suis rendu compte que c'était un milieu où il fallait une intelligence émotionnelle développée. Parce que c'est l'être humain quoi. Ce n'est pas facile à gérer. Que ce soit les candidats... (...) Il y a la partie avec les clients, qui ne sont pas toujours facile à gérer... (...) Et après il y a la partie émotionnelle dans l'agence parce que le job de responsable d'agence il est très dur, il faut prendre les décisions, gérer l'agence en bon père de famille, faire du résultat. Et puis il faut gérer l'équipe. »

« Donc je pense que le secteur HR, intérim fait peut-être plus attention à ce qui est GPTW parce qu'il y a une telle pression sur l'intelligence émotionnelle et ce n'est pas facile à gérer donc trouver des bons travailleurs dans notre secteur d'activité ce n'est pas facile. » Interview « C ».

Ces trois passages, issus d'interview de travailleur qui ne font pas partie des postes de direction, démontrent que la nature du travail effectué dans ces entreprises du secteur de l'intérim est une cause de l'attraction pour ce label. En effet, il semble clair que travailler en agence intérim n'est pas simple. Comme explicité dans l'interview « I », il faut être multitâches. Cela demande donc une polyvalence et une capacité à jongler entre les tâches développées.

Durant les entretiens, nous avons d'ailleurs eu l'information, par un membre de la direction d'une entreprise, que le turn-over dans le secteur de l'intérim, à l'heure de l'écriture de ce mémoire est à 25 pourcents. Ce qui représente un chiffre important et qui est une preuve de la complexité de ce milieu. De plus, la plupart des managers et responsables des ressources humaines ayant été questionnés, affirme qu'il est très compliqué aujourd'hui de trouver des « top consultants ».

« (...) pour donner de la crédibilité en RH, pour attirer plus de candidats en interne parce que c'est difficile aujourd'hui de trouver des consultants et des office managers ». Interview « F ».

Nous pouvons donc comprendre dans ces extraits d'interviews que ce label pourrait jouer un rôle afin de rendre ce travail complexe, plus agréable. De plus, vu le turnover important dû à la nature du travail, nous nous posons la question de l'impact de ce label sur la possibilité de conserver ses meilleurs

travailleurs et d'en attirer d'autres. Il s'agit de questions que nous avons développées lors de nos interviews et qui feront l'objet d'une analyse lors de l'hypothèse suivante.

Hypothèse deux : La concurrence féroce dans le secteur motive ces entreprises à faire appel à ce label afin de se rendre attractives

Aujourd'hui nous pouvons affirmer qu'il y a énormément d'entreprises qui œuvrent dans le secteur de l'intérim. Nous connaissons d'ailleurs tous des quartiers, rues ou encore boulevards ou les agences intérim sont centralisées au même endroit.

La deuxième hypothèse s'intéresse donc à ce marché hyper concurrentiel. Nous postulons donc du fait que cette concurrence féroce motive les entreprises de ce secteur à améliorer leur attractivité grâce au label. Ce label servirait donc de publicité, d'un moyen de se faire voir ou encore d'un outil permettant d'améliorer sa marque employeur.

Nous avons donc questionné les différents travailleurs afin d'analyser cette hypothèse. Plusieurs axes ont été abordés. Nous avons dans un premier temps questionné les travailleurs afin d'avoir un avis général sur l'impact du label et sur l'attractivité de l'entreprise. De plus, nous avons cherché à comprendre si les entreprises cherchaient à mettre ce label en avant en l'utilisant comme outil externe. Dans cette partie, nous parlerons donc de l'attractivité qu'apporte ce label mais également d'employer branding qui pourraient permettre aux entreprises d'accentuer cette attractivité.

Avec l'extrait qui va suivre, nous exposons la première partie de notre hypothèse relative à la concurrence dans le secteur. Ce travailleur du service des ressources humaines d'une entreprise en phase de se faire labelliser déclare ceci :

« Une entreprise devient GPTW et les concurrents veulent faire la même chose. Parce que tu ne veux pas laisser les autres être GPTW sans toi l'être. Tu veux te mesurer par rapport à ces concurrents ». Interview « G »

Ces paroles simples et claires nous démontrent que le caractère concurrentiel du secteur de l'intérim joue un rôle sur les éléments que nous allons développer prochainement.

Nous avons posé la question aux différents travailleurs sur l'influence du label sur l'attractivité de l'entreprise. Nous verrons dans ces réponses certaines nuances.

« Mais durant toutes ces années où j’ai fait du recrutement, il n’y a pas eu beaucoup de candidats qui m’ont parlé du label GPTW ». Interview « B ».

« Mais les gens qui postulent aujourd’hui dans le monde de l’intérim, comme ils voient partout GPTW, je ne pense pas que ça fasse une grosse différence. Le label est peu connu par les candidats. C’est plutôt quelque chose que tu vis une fois que tu es au sein de l’entreprise ».
Interview « F ».

« (...) Puisque presque tout le monde l’a dans notre secteur, ce n’est plus un facteur différenciateur ». Interview « F ».

« Moi je suis venu travailler ici sans en entendre parler et clairement c’est vraiment sur le terrain qu’on voit vraiment si un employeur en vaut la peine ». Interview « E ».

Ces quatre extraits répondent à l’hypothèse de manière négative. Pour eux, le GPTW est un outil interne à l’entreprise mais qui impacte peu sur ce qu’il se passe en dehors. Il est vrai qu’on peut penser que ce label devient ordinaire étant donné que les plus grandes entreprises de l’intérim l’ont. Cependant ces travailleurs voient d’autres plus-values à cela. Nous évoquerons celles-ci dans les hypothèses suivantes.

Nous voyons également que l’interviewé « F » déclare que le label est peu connu par les candidats. Nous avons d’ailleurs pu remarquer, tout au long de ce mémoire, qu’il est simplement peu connu de manière générale. La plupart des travailleurs questionnés étaient d’accord sur ce point.

« Je ne crois pas que c’est très connu quoi. Et je crois que si tu veux donner plus de valeurs à un label, c’est important qu’il y ait plus de monde qui connaissent le label. ». Interview « F ».

Cependant, malgré la méconnaissance du GPTW de manière générale, nous avons pu nous apercevoir durant nos entretiens que plusieurs travailleurs ne partagent pas tout à fait le même avis et vont plus en faveur de l’hypothèse.

« Oui je pense. Parce que quand je fais des entretiens de sélection j’entends des personnes notamment qui me dise « ben moi pour faire mon choix d’orienter mes recherches, j’ai tapé top employeurs sur internet et donc vous êtes ressorti » (...) Donc ça permet forcément de matcher plus facilement entre les consultants qu’on a besoin et la complexité du job ». Interview « I ».

« Oui clairement parce que même nous en interne on sait que c’est la guerre des talents et que c’est assez difficile de trouver du personnel autant pour nous que pour nos clients donc clairement ce sont des choses qui peuvent jouer ». Interview « D »

« J’avais trois propositions et en fait j’ai choisi cette entreprise-ci vraiment pour cet aspect de GPTW. C’est vraiment ça qui m’a convaincu et j’étais vraiment à convaincre parce que je sortais de mon secteur d’activité. Il fallait qu’il y ait quelque chose d’attirant vraiment ».

Interview « C »

Nous voyons ici différents passages qui approuvent l’hypothèse numéro 2. Nous avons pu comprendre durant les entretiens avec les professionnels que comme expliqué précédemment, le label n’est pas connu de tous. Cependant, comme dans l’extrait de l’interview « I », il est possible par une petite recherche de prendre connaissance de cela. Les candidats curieux pourraient donc gagner en intérêt pour une entreprise labellisée. De plus, nous avons pu nous rendre compte dans l’hypothèse 1 que la nature du métier le rend complexe. Les entreprises sont donc en quête de talents, de tops consultants. Les travailleurs interviewés postulent du fait que les spécialistes des ressources humaines disposent d’une connaissance de ce label RH. Cela permet donc d’être attractif d’une manière ciblée.

De plus, nous constatons dans le passage de l’interview « C » que l’attractivité se trouve à différents niveaux. En effet, outre le fait peu avéré jusqu’à présent que les entreprises dévoilent au grand public le label dont elle dispose, nous comprenons par les entretiens que l’attractivité vient à un autre stade du processus de recrutement. En effet, le label GPTW peut servir afin de convaincre un talent de rejoindre une entreprise plus qu’une autre, comme dans ce passage.

Comme nous avons pu voir que la concurrence est féroce mais que le label divise les avis sur l’attractivité de talent, certaines entreprises mettent ou projettent de mettre des outils en place autour du label afin d’accroître son impact. Nous avons donc pu entendre à plusieurs reprises ces travailleurs de ressources humaines donner leurs avis sur l’utilisation et la mise en avant de ce label ou non.

« L’employer branding autour c’est quand même un avantage (...) ». Interview « J ».

« Je trouve que la manière dont on l'exprime ce n'est pas tellement l'image qu'on renvoie vers l'extérieur c'est plus le sentiment de bien-être quand on y est à l'intérieur ». Interview « I ».

Dans les discours des collaborateurs, nous ne percevons pas formellement et avec insistance la volonté d'utiliser le label comme outil de marque employeur ou de publicité. Nous avons d'ailleurs pu percevoir sur le terrain que le label est faiblement mis en avant par les outils digitaux des différentes entreprises qui constituent notre échantillon.

Nous constatons donc que les questions posées aux travailleurs sur ce sujet nous apportent des réponses variées et diverses. Nous pouvons bien sûr expliquer cela par la différence de chaque individu et de chaque entreprise dans laquelle ils travaillent. Cependant, cela nous donne une indication sur la validité de cette hypothèse. Pertinente dans son approche, elle ne semble pas se vérifier totalement de manière pratique.

Comme le dernier extrait nous l'indique, l'image que renvoie le GPTW vers l'extérieur n'est pas l'essentiel. Cela sera également dit par d'autres collaborateurs. Nous verrons donc dans la prochaine hypothèse, ce que ce label peut apporter en interne.

<p><u>Hypothèse trois</u> : Le GPTW est utilisé comme outil d'amélioration de la qualité de vie au travail dans les entreprises du secteur de l'intérim</p>
--

Après avoir postulé que les entreprises pouvaient faire appel au label GPTW pour des raisons de légitimité et d'attractivité, nous sommes rentrés dans l'hypothèse clé de ce mémoire. En effet, le « Great Place to Work » est un label de qualité de vie au travail. Il certifie et récompense les entreprises dans lesquelles il fait agréable de travailler.

L'hypothèse 3 part donc du principe que cette labellisation permet aux entreprises d'évoluer et d'améliorer leur management. Le but n'est donc pas uniquement de faire comme les concurrents en augmentant son image de marque ou encore d'être plus attractif.

Dans un premier temps, nous avons expliqué dans la présentation du label, que les travailleurs de l'entreprise sont sondés. Voyons ici deux extraits qui nous permettront de commencer l'analyse de cette hypothèse.

« Théoriquement avec GPTW, tu commences toujours par une enquête qu'on appelle la mesure 0. Pour savoir où tu en es. ». *Interview « F ».*

« Nous voyons le questionnaire du GPTW comme la mesure 0. Nous avons planifié de faire cela, de faire cette mesure de GPTW. Et nous pourrons donc voir notre score et où on se situe. Et après on pourra seulement commencer à travailler sur certains points (...). » *Interview « G ».*

Nous avons l'occasion à travers ces deux passages de voir le processus depuis son début. En effet, l'entreprise 3 n'est pas encore une GPTW. Le processus devait se dérouler pendant la rédaction de ce mémoire avant que le Covid-19 interrompe ces activités. Nous pouvons tout de même à travers les interviews dans cette entreprise comprendre que le GPTW commence par une enquête, appelée « mesure 0 ». Cette enquête permet donc à l'entreprise de se situer et donc de pouvoir mettre en place des plans d'actions. Cela est un premier élément de réponse à l'hypothèse étant donné la nature des questions qui portent sur le management des entreprises comme sur la culture par exemple.

« Oui effectivement, parce que si tu regardes GPTW, il y a le « trust index » et le « culture audit ». Si tu regardes le trust index, il y a beaucoup de sujets qui sont liés au management. ».

Interview « G ».

« C'était vraiment sur tout, que ce soit la communication interne, le matériel qu'on a, le salaire, la communication avec le management, c'était vraiment par rapport à notre ressenti de comment on se sent dans l'entreprise. » *Interview « D ».*

Ces deux travailleurs, le premier faisant partie de la mise en place du projet et le second ayant participé à l'enquête depuis de nombreuses années, confirment bien que le management est un sujet évoqué lors du « trust index ». Pour rappel, le « trust index » est le questionnaire auquel répondent les collaborateurs alors que le « culture audit » est le dossier à mettre en place par les personnes en charge du processus du GPTW. L'organisme certificateur prend donc bien en compte le management évoqué dans notre hypothèse lors de son enquête auprès des entreprises prenant part au processus. Nous pouvons donc utiliser ici le terme diagnostic étant donné que ce sondage va permettre de faire remonter des informations concernant des manquements.

« (...) et tu apprends beaucoup. Par exemple, tu vois que les gens qui travaillent à mi-temps sont moins contents que les gens qui travaillent à plein-temps. Donc pourquoi je ne sais pas... Alors tu peux faire quelque chose spécifiquement pour eux ». *Interview « B ».*

« (...) il y a une dimension cruciale, c'est le people management. C'est un point crucial du GPTW de savoir si les gens qui sont dans le réseau connaissent la culture, le management. Ce genre d'enquête, permet un peu de voir ce qui se vit sur le terrain et de mettre des choses en place en rapport avec ça ». *Interview « F ».*

« On a vraiment senti une demande et un besoin des collaborateurs de pouvoir flexibiliser leurs temps de travail et trouver un meilleur équilibre à ce niveau-là ». *Interview « G ».*

Nous savons donc que le GPTW sonde les travailleurs sur le management et leurs ressentis dans l'entreprise sur différents sujets. Nous voyons également à travers ces passages que ces avis permettent de faire un point sur la situation des choses à améliorer, un diagnostic comme dit précédemment. Nous pouvons nous apercevoir que ces diagnostics peuvent être assez précis. Cependant dans l'hypothèse, nous postulons que le label n'est pas uniquement un outil d'enquête, de sondage ou de diagnostic mais qu'il est aussi un moyen de faire évoluer et améliorer le management.

« L'enquête en elle-même ne suffit pas à être GPTW. Tu dois faire un rapport en expliquant pourquoi tu veux le faire. Tu dois avoir un plan d'action qui contribue à augmenter ta « Great Place to Work » ». *Interview « F ».*

Cet extrait prouve bien que pour obtenir le label « Great Place to Work » il ne suffit pas de répondre au questionnaire. En effet, le sondage fait partie du « trust index ». Le dossier du « culture audit » demande, comme l'interviewé « F » l'exprime, des explications sur le choix de faire appel à l'organisme certificateur et ce qui sera mis en place pour accentuer la qualité de vie des travailleurs. Nous nous rapprochons donc avec ce passage de l'hypothèse posée. Nous avons donc posé la question de manière très concrète aux différents collaborateurs afin d'obtenir un avis tranché et différents exemples.

« Bien sûr on écoute nos employés. Si eux, dans les focus group ils disent : on voudrait par exemple que le comité de direction soit plus dans les agences. On fera un plan d'action ensemble avec les travailleurs. Donc on écoute les employés. Et bien sûr on a déjà changé des choses parce qu'eux l'ont demandé. Et je pense que c'est le point fort de l'organisation, qu'on écoute vraiment et on aborde vraiment ce plan d'action. Et on fait ça ensemble avec eux ».

Interview « J ».

« On permet aux collaborateurs d'avoir une voiture dès l'entrée en fonction aujourd'hui, ce n'était pas possible il y a 5 ans non plus. Ça vient aussi des enquêtes où les collaborateurs ont exprimés les besoins de voiture le plus rapidement possible. Et il y a beaucoup de besoin des collaborateurs qui s'expriment à travers ces enquêtes et on essaye de satisfaire en mettant des processus en place ». *Interview « I ».*

Ces deux premiers exemples nous prouvent de manière très concrète, grâce à des exemples simples, que les feedbacks des collaborateurs retenus grâce au sondage de GPTW donnent suite à des actions concrètes. On voit donc une action-réaction entre le sondage et le management.

« Nous on l'a surtout utilisé comme une manière de communication interne pour chaque année bien expliquer aux gens ce qu'on fait en tant que boîte RH, ce que vous avez, pourquoi on est GPTW. Et vraiment faire une très bonne communication interne pour créer cette fierté entre les employés ». *Interview « B ».*

Cet extrait nous donne une vision plus globale de l'influence et de l'utilisation du GPTW. En effet, l'entreprise utilise ici ce label comme outil de communication interne, qui est aujourd'hui et de plus en plus une branche attribuée aux membres du personnel des ressources humaines. Outre des actions très concrètes telles que l'amélioration du package salariales, on peut voir que le label influence le management de manière globale d'après cette personne interviewée.

Nous avons pu tout de même obtenir un avis différent. Une travailleuse pense en effet que le label n'est pas la raison de l'amélioration du management au sein de la société où elle travaille. Elle estime que le label n'est rien d'autre qu'une validation du travail effectué en interne. Ces propos viennent alors nuancer les précédents. Il faut tout de même souligner que cette travailleuse est employée dans une entreprise où la culture d'entreprise est poussée à son paroxysme. Le label étant ancré dans la culture de

l'entreprise, il se pourrait que la perception soit floue. Nous verrons cependant dans la discussion que le management des ressources humaines n'est pas toujours perçu de manière claire par les travailleurs.

« Le management fait la culture de l'entreprise mais je ne pense pas que le label joue un rôle là-dedans. Moi j'ai plus l'impression que c'est une validation, pour moi c'est plutôt ça ». *Interview « E ».*

Après cette nuance apportée par ce collaborateur, nous nous sommes donc demandé comment confirmer ou infirmer l'impact de ce label sur le management dans les entreprises de ce secteur. Nous partirons donc sur l'idée qu'on se rend compte de l'impact d'un process, d'un outil, une fois que cette celui-ci n'est plus là. Nous avons demandé à nos travailleurs interviewés des sociétés labellisées, s'ils pensaient que l'absence de ce label aurait un impact réel sur le management.

« Pour nous c'est important d'avoir ce label, tout le monde le connaît, ça fait partie de notre culture. Mais bon le jour où ils vont décider que ça va disparaître, il faudra quand même faire des autres enquêtes au niveau RH, il faudra quand même instaurer autre chose. Mais voilà autre chose ça pourra aussi être bien. Mais voilà le fait de faire des enquêtes et mesurer la satisfaction de nos employés c'est le plus important ». *Interview « F ».*

« Oui je pense qu'indirectement ça en aurait parce que même sans le label j'imagine qu'il y a des choses qu'on doit continuer à mettre en place et donc forcément c'est en lien avec l'épanouissement et le bien-être des collaborateurs ». *Interview « I ».*

Ces deux extraits prouvent l'importance qu'attribue les travailleurs au label au sein de leur entreprise. Ils pensent clairement que ce label apporte un réel impact positif sur le feedback, l'épanouissement et le bien-être des collaborateurs comme on peut le lire. Nous pouvons comprendre que sans ce label, il existerait un manquement. Dans les deux passages, nous pouvons cependant voir qu'en l'absence de ce label il faudrait mettre des choses similaires en place. C'est d'ailleurs ce que nous allons analyser dans les deux passages suivants.

« J'espère que non mais je ne pense pas que ça aura un impact. Parce qu'on est quand même super bien entouré donc quelque part... la preuve cette année on n'y participe pas et je vois

aucune différence par rapport aux autres années parce qu'on met un autre projet similaire en place. (...) Enfaite, ce sont vraiment des groupes de travail, sur différents thèmes qui nous permettent justement de participer à l'amélioration continue de certains points chez nous. ».

Interview « E ».

« Non, franchement je ne pense pas. Il y a d'autre dispositif et il y a une philosophie de travail qui est bien ancrée sur la satisfaction, pour que les collaborateurs se sentent bien en terme développement, identifier leurs attentes, etc. (...) Mais c'est vrai que c'est important qu'on nous demande et pas que dans le cadre de GPTW, notre avis sur toute une série d'éléments, ça a de l'importance. Ça par contre, je crois que si on était plus consulté, la effectivement je pense qu'on se poserait des questions ». *Interview « H ».*

Contrairement aux deux premiers extraits, nous voyons ici que les réponses sont négatives. « Non, l'absence du label n'impactera pas le management des ressources humaines au sein de l'entreprise ». La culture de l'entreprise ou la philosophie priment sur l'apport du label d'après ces deux collaborateurs. Cependant, nous pouvons analyser dans leurs propos que l'outil GPTW ne peut pas être supprimé sans aucune action suppléante.

Les collaborateurs nous démontrent donc que l'outil GTPW est important mais que d'autres outils en interne ou en externe similaire ou dans la même optique, pourraient conserver les mêmes effets. Malgré la réponse négative à la question posée, nous pouvons lire entre les lignes qu'il s'agit d'un non déguisé. En effet, pour eux le management ne serait pas impacté mais il faut un outil similaire. Ce qui veut finalement dire que le GPTW joue tout de même un rôle sur les ressources humaines au sein des sociétés des travailleurs interrogés.

Malgré quelques nuances, les données récoltées penchent vers une validation de l'hypothèse. Nous avons continué à nous questionner sur l'impact de ce label. L'hypothèse suivante va nous apporter plus d'informations et de confirmations que nous pourrons lier à cette 3ème hypothèse.

Hypothèse quatre : Le label a un impact financier sur les entreprises.

Nous pourrions croire qu'à première vue, cette hypothèse n'est pas en lien avec la question de recherche et les hypothèses précédentes. Cependant, lors des entretiens, nous avons pu observer un lien direct entre l'impact économique et l'impact du label sur les ressources humaines. Nous avons questionné les différents travailleurs sur l'apport financier du GPTW. Nous avons eu différentes sortes de réponses. Voici la première vision proposée.

« Je ne pense donc pas que le label aura un impact sur notre part du marché, (...) ».

Interview « G ».

« Non je ne pense pas surtout que notre score business est vraiment plus axé sur les PME et les PME ne s'intéressent pas du tout à ce genre de label. Au moins 80 voire 90 pourcents des clients ne connaissent pas non plus quoi. » Interview « D ».

Nous avons clairement vu que l'obtention du label GPTW n'a pas d'impact économique au sens technique du terme. En effet, comme nous pouvons le lire dans ces extraits, la part de marché n'est pas forcément plus intéressante grâce au label. Cela peut paraître logique à première vue. Le label est en effet lié à la qualité de vie au travail et n'a en aucun cas une vision sur la qualité du service proposé par l'entreprise auprès des clients.

Cependant des travailleurs trouvent tout de même un lien entre le label et l'impact financier. Voyons quelques extraits :

« (...) je crois qu'il y a un lien bien sûr. Parce que si tu es GPTW... enfin si tu as des bons résultats c'est parce les gens se sentent bien donc ils travaillent bien c'est parce qu'il y a un management qui sait les motiver à faire ce qu'ils doivent faire d'une manière très chouette ».

Interview « B ».

« Ben moi je pense que si les gens sont bien dans l'entreprise, qu'ils se sentent considéré en tant qu'humain, qu'on écoute leur besoin, qu'on leur apporte des attentions, on maintient la motivation et on renforce leurs investissements à produire un travail de qualité et donc à atteindre des résultats de croissance et de développement commerciaux ». *Interview « I ».*

« Le GPTW c'est pour que les gens se sentent bien ici. Plus les gens ont de l'ancienneté plus ça va jouer sur les bons résultats de ton entreprise. Et tout ça contribue. Et ce n'est pas tant le questionnaire de GPTW qui est important, c'est surtout les actions que tu entreprends pour améliorer les choses ». *Interview « I ».*

Nous pouvons dans ces passages analyser que l'apport économique vient directement de la gestion des ressources humaines. Les extraits d'entretiens nous démontrent que le label permet aux travailleurs de se sentir bien, d'avoir de la motivation, de se sentir écouté ou encore de renforcer leur investissement. Tout cela va également motiver les travailleurs à rester dans l'entreprise. Tous ces facteurs rendent donc les travailleurs plus productifs. Ils ont envie de bien travailler pour l'entreprise et développent des compétences.

La réponse à l'hypothèse est donc encore une fois nuancée. Mais dans l'optique de notre question de recherche, nous pouvons affirmer que le label GPTW a un impact indirect sur l'aspect financier de l'entreprise. Nous reviendrons plus en profondeur sur ce point dans la discussion.

2. Discussion :

Maintenant que nos résultats empiriques sont mis à plat, nous pouvons mettre en perspective ceux-ci avec la littérature posée plus tôt dans ce travail et avec la littérature explorée dans le cadre de cette analyse, en lien avec nos hypothèses. Pour rappel, voici les 4 hypothèses qui vont articuler et alimenter cette discussion. :

- 1. Les entreprises du secteur de l'intérim utilisent le label GPTW afin d'affirmer leur légitimité comme entreprise du secteur des ressources humaines**
- 2. La concurrence féroce dans le secteur motive ces entreprises à faire appel à ce label afin de se rendre attractives**
- 3. Le GPTW est utilisé comme outil d'amélioration de la qualité de vie au travail dans les entreprises du secteur de l'intérim**
- 4. Le label a un impact financier sur les entreprises**

Pour répondre à ces hypothèses nous avons mené différents entretiens dans les entreprises du secteur de l'intérim disposant le label GPTW ou étant en processus de labellisation. Cela nous a permis d'analyser différents points relatifs à ce label et d'obtenir des données qui vont nous permettre de discuter autour de ces hypothèses et finalement d'arriver à une conclusion concernant la question de recherche.

2.1 Hypothèse une : Discussion

Dans cette hypothèse, nous partons du principe que le label GPTW est utilisé comme outil de légitimation. La littérature nous apprend que la légitimité est d'ailleurs devenue un sujet important pour le monde de l'entreprise. Les entreprises sont soumises à rude épreuve. Intégrées dans un environnement

dont elles dépendent, elles doivent sans cesse s'y adapter pour conserver un accès aux ressources et survivre. (Buisson, 2005). L'environnement qui nous intéresse ici est évidemment celui des ressources humaines et plus précisément du secteur de l'intérim. Il nous semble cependant utile de repreciser que le secteur de l'intérim est un secteur marchand. Le but est alors de survivre dans cet environnement comme nous l'indique la littérature. Les entreprises doivent de plus en plus exercer leurs activités avec de nombreuses règles. Ces règles sont légales mais également morales. Pour une entreprise, se positionner dans son environnement, c'est donc satisfaire au moins symboliquement, les attentes des parties-prenantes avec pour objectif l'acquisition de cette ressource essentielle qu'est la légitimité. (Buisson, 2005). Afin de rendre cette idée claire, nous définissons le terme de partie prenante de la sorte : « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme* » (Freeman, 1984).

Nous posons avec cette première hypothèse l'idée que le label pourrait donc jouer un rôle sur cette légitimité évoquée dans la littérature. Lorsque nous avons développé les concepts de certifications et labels, nous avons précisé que le label permet de démontrer la qualité d'un produit ou d'un service lorsque celle-ci n'est pas forcément visible (Harbaugh et coll., 2011). Le label est donc un outil de communication pour les dimensions non-observables par le consommateur. Cela devient de plus en plus important dans un monde où l'opinion publique exige de plus en plus de transparence sur les conditions en entreprise. L'entreprise développe alors des outils d'information et de communication pour se faire accepter par son environnement. (Buisson, 2005).

Un travailleur interviewé explique d'ailleurs très clairement, qu'il serait délicat de conseiller un client sur des sujets RH, si l'entreprise conseillère n'est pas elle-même reconnue comme une entreprise compétente.

Nous retrouvons donc trois dimensions importantes dans ce lien entre la littérature et le terrain :

- L'importance de l'environnement. Les entreprises du secteur de l'intérim sont dans un environnement lié aux ressources humaines. Elles doivent s'y adapter et s'y intégrer le mieux possible. Un label RH trouve donc sa place dans ces entreprises.
- L'importance des parties-prenantes : Le terrain nous apporte comme informations que le label sert à être crédible auprès des clients, mais il sera également utile pour se rendre plus attractif (hypothèse 2) ou encore pour conserver ses meilleurs collaborateurs. Les parties-prenantes sont donc touchées par ce label qui apporte cette part de légitimité.
- La reconnaissance : Le label sera un outil de communication des dimensions non-observables afin de se faire accepter par les différentes parties-prenantes de l'environnement.

Nous pouvons donc conclure la première partie de cette hypothèse en confirmant celle-ci qui stipule que le label GPTW apporte de la légitimité aux entreprises de ce secteur.

Cependant, lors des interviews, cette hypothèse nous a mené vers une autre raison intéressante à discuter. Pour certains travailleurs, la nature du métier justifie le label sans souci de légitimité. Nous avons recueilli comme informations que travailler en intérim demande une intelligence émotionnelle développée, qu'il faut être polyvalent ou encore être capable de gérer la complexité.

Dans un premier temps, une personne interviewée déclare : « Avoir un label comme ça, c'est encourageant et valorisant » lorsque celle-ci s'exprime sur cette question de la légitimité. Cette personne met en avant comme nous venons de le mentionner, la nature du métier. Nous allons reprendre ce passage pour discuter de ce point de vue : « *Le succès des organisations dépend de leur habileté à maîtriser non seulement leurs activités techniques, mais aussi le défi symbolique de créer et maintenir leur légitimité* » (Adler et Kwon, 2002, p.33). La légitimation peut en effet être maintenue grâce à des outils de gestion symbolique.

Nous avons donc analysé en comparant les résultats du terrain et cet apport théorique, deux choses :

- Le label peut servir d'outil symbolique pour encourager et valoriser les travailleurs. Il y a donc ici une forme de légitimation de la complexité du travail. Le travail est complexe de par sa nature, le label vient donc en symbole afin de légitimer cette complexité et donc d'encourager les travailleurs dans celle-ci.
- Nous pouvons également comprendre que le label n'est pas uniquement un symbole. La nature du travail est complexe et le label est présent pour travailler sur cette complexité. Nous discuterons de cela dans les hypothèses suivantes.

En conclusion de la discussion de cette première hypothèse, nous pouvons confirmer que la légitimité est un aspect important dans l'acquisition de ce label. Comme nous le voyons dans la mise à plat des données, c'est un enjeu assez important pour les travailleurs occupant un poste hiérarchique plus important. En effet, ils sont bien conscients des enjeux de la légitimité dans ce secteur. D'un autre côté, les travailleurs « de terrain », ceux qui occupent un poste hiérarchique plus faible, perçoivent moins cette importance de la légitimité. Même si l'aspect symbolique intervient comme nous l'avons développé, la légitimité n'est pas la priorité dans l'utilisation de ce label.

Nous confirmons donc positivement mais de manière à nuancer cette hypothèse. La discussion des hypothèses suivantes nous permettra d'avoir une vision d'ensemble et donc de comprendre plus en profondeur les travailleurs pour qui la légitimité n'est pas primordiale.

2.2 Hypothèse deux : Discussion

La deuxième hypothèse porte sur la concurrence accrue dans le milieu de l'intérim. Lors de la construction de l'échantillon, nous avons décidé d'interroger des travailleurs d'une entreprise pas encore labellisée, mais qui entamait le processus. Lors de la mise à plat des données, nous avons alors mis en avant un passage d'entretien très important. « Une entreprise devient GPTW et les concurrents veulent faire la même chose ». Ce passage mène directement vers le concept de « mimétisme ». En effet, il faut d'abord savoir que les entreprises labellisées « GPTW » sont dans le top 5 du secteur de l'intérim sur l'indicateur « Trends Top ». Cette plateforme attribue un score à chaque entreprise en se basant sur 70 chiffres clés financiers sur base des comptes annuels (déposé à la banque national) et du bilan social. Selon la définition de l'ISO 8402 (1986), énoncée dans notre revue de littérature, ces entreprises disposent de propriétés et de caractéristiques d'un produit ou de services qui satisfont différents types de besoins.

Nous pouvons donc partir du principe que l'entreprise en cours de labellisation, par le discours d'un des travailleurs interrogés, tend à faire comme la concurrence car ceux-ci sont qualitatifs.

« Les entreprises avec des dotations en ressources similaires ou comparables s'imitent mutuellement afin de minimiser le risque d'asymétrie des positions concurrentielles (F. Knickerbocker, 1973) ou pour atténuer la concurrence (M. Porter, 1979) ». Ces deux auteurs définissent de manière simple et claire le mimétisme opéré dans le cadre de cette entreprise en processus de labellisation. Cependant, pour imiter et pour faire comme la concurrence, il faut comprendre les enjeux. Il faut que l'imitateur ait compris le sens de l'action elle-même, observer son intérêt et déduire sa pertinence (Ghalia Benyahia-Taib, 2010).

Notre hypothèse stipule que le label rend l'entreprise plus attractive dans ce marché hyperconcurrentiel. Il faut donc aller plus loin dans l'analyse de ce mimétisme. Afin d'être attractif par rapport à la concurrence, les entreprises doivent être capable de se différencier. Le terrain nous a fourni des exemples sur cette capacité à se différencier. L'entreprise imitatrice devrait chercher à se singulariser tout en suivant le mouvement ou la tendance initiée par l'innovation. Cette singularité que va apporter le produit de l'imitation devrait porter sur des critères simultanément appréciés par les clients pour influencer leurs préférences plutôt que d'y répondre (R. Kerin, P. Varadarajan & R. Peterson, 1992). Si nous transposons cette analyse à notre travail, nous pouvons expliquer que le produit sera le management de la qualité de vie au sein de l'entreprise. Et que les clients ne seront autres que les potentiels travailleurs de ces entreprises. Nous avons donc pu voir sur le terrain que certains clients (travailleurs) ont privilégié certaines entreprises car leurs préférences ont été influencées par un produit différent (management de la qualité de vie au travail).

Au-delà de cette analyse qui confirme l'hypothèse, le terrain nous apporte plusieurs visions qui vont tendre à l'infirmier. En effet, nous avons pu voir que certains pensent premièrement que le label est peu connu, qu'il ne peut donc pas jouer un rôle sur l'attractivité. Dans un deuxième temps, comme les grandes agences intérim sont GPTW, nous pouvons dire que le label perd son aspect différenciateur.

Pour conclure la discussion de cette seconde hypothèse, nous pouvons confirmer que la concurrence joue un rôle dans l'acquisition de ce label. Nous avons pu directement vérifier auprès de travailleurs impliqués dans celui au sein de l'entreprise en processus de labellisation. Cependant, la méconnaissance de ce label de manière général démontre que l'attractivité n'est pas l'impact premier de ce label. L'hypothèse n'est donc pas confirmée. Elle n'est pas non plus tout à fait négative et nous permettra de l'utiliser de manière pertinente dans la conclusion de ce travail.

2.3 Hypothèse trois : Discussion

La troisième hypothèse rentre directement dans le cœur de notre question de recherche. En effet, le concept mobilisé, le bien-être au travail, est le point clé de ce mémoire. Cette hypothèse stipule que le label GPTW améliore directement la qualité de vie au travail dans les entreprises du secteur de l'intérim.

Lors de notre revue de littérature, nous avons pu constater que le terme de qualité de vie a pu être défini et analysé de plusieurs manières différentes par différents auteurs ou organismes. Cette concurrence de définitions et donc sa nature pluri-référentielle rend le terme de qualité de vie polyphasique. Cela signifie que le terme est employé pour évoquer des phénomènes variés dans des registres différents. (J.L. Tavani et al., 2014).

La qualité de vie au travail peut alors être vue comme un concept renvoyant à une réalité de la vie quotidienne professionnelle ou comme un objectif à poursuivre en s'appuyant sur des concepts déjà définis dans le champ étudié. (J.L. Tavani et al., 2014).

Dans notre recherche, nous nous demandons comment le label peut influencer la qualité de vie. Cette hypothèse stipule d'ailleurs que celle-ci est impactée. Nous prenons donc la décision de considérer la qualité de vie comme un objectif à atteindre. Cela nous permet ensuite d'envisager la réalisation d'une évaluation et des processus qui permettent à ce concept d'exister.

La littérature distingue les définitions de la qualité de vie au travail selon deux approches. Il y a en premier lieu, l'approche environnementale. Celle-ci suppose que la qualité de vie au travail se trouve dans les conditions de travail. La seconde approche est interactionniste. L'origine du sujet évoqué se trouve alors dans la perception de ces conditions de travail et dans les interactions avec les individus. Il faut ajouter à cela qu'il est important d'analyser la perception de l'individu par rapport à ces conditions.

En outre, la qualité de vie au travail est à la fois un objectif et un processus continu qui requiert l'engagement de l'organisation ainsi que la participation des salariés (Narehan et al., 2014).

Nous pouvons faire le lien entre cette approche théorique et le label étudié dans notre question de recherche. En effet, nous avons expliqué dans la première partie de ce mémoire, le processus de certification du GPTW. Le « Culture Audit » correspond à l'approche environnementale. Il analyse en effet les conditions de travail proposé par l'employeur. Le « Trust Index » quant à lui correspond à l'approche interactionniste en prenant compte la perception des individus. Nous pouvons donc en liant cette théorie et la théorie sur le label, confirmer qu'il s'agit d'un outil de mesure pertinent de la qualité de vie au travail.

Le terrain nous confirme d'ailleurs cela en nous parlant de la mesure 0. Cette mesure permet à l'entreprise de mesurer le ressenti des collaborateurs par rapport à la qualité de vie au travail. Cependant, la mesurer est une première étape mais ce n'est pas le point central de cette hypothèse. Le diagnostic reste tout de même un élément important dans ce label comme nous avons pu le percevoir dans la partie sur la mise à plat des données récoltées. Nous cherchons à savoir, si après cette mesure, le label est un outil concret. S'il a donc un impact sur l'amélioration des conditions de travail et donc de la qualité de vie au travail.

Afin d'analyser cette hypothèse nous allons repartir d'une définition de la qualité de vie qui nous semble pertinente au beau milieu de cette littérature complexe : « *La QVT est la condition vécue par une personne pendant la poursuite active de travail hiérarchique où l'atteinte de ces objectifs à une influence sur sa qualité de vie ainsi que sur les performances organisationnelles* » (Martel et Dupuis, 2006).

Dans notre revue de littérature, nous avons également repris l'outil de Martel et Dupuis afin d'analyser les critères de qualité de vie au travail. Nous avons également développé les 10 commandements de l'ANACT. Il existe cependant d'autres outils similaires comme le « Work-Related Quality of Life Scale – WRQoL » (Van Laar, Edwards et Easton, 2007) ou encore le « Quality of Work Life Survey » (Daud, 2010). Le GPTW prend quant à lui les critères étudiés par Robert Levering et Milton Moskowitz (1984). Tous ces outils donnent énormément de critères mais tous vont dans la même direction.

Nous avons pu voir sur le terrain que la plupart des travailleurs semblent convaincus que le label joue un rôle sur la qualité de vie au travail. Un des points évoqués est la rémunération, les voitures de société sont mises en avant par un collaborateur interrogé. La rémunération englobe toutes les formes de rémunération matérielle et immatérielle reçues par les salariés (Merriman, 2014). Nous pouvons voir dans notre littérature que cela fait partie des critères de Martel et Dupuis. Nous pouvons également voir dans cette mise à plat des données récoltées que le label favorise la communication interne. Un des commandements de l'ANACT reprend de ce fait « les relations sociales ». En effet, il est important en

entreprise de pouvoir communiquer facilement avec les collègues et la hiérarchie. Nous avons également recensé un avis sur la flexibilisation du temps de travail. Il s'agit encore une fois d'un critère présent dans les outils mis en avant dans notre littérature.

Nous pouvons en conclusion, confirmer cette hypothèse en mettant en avant que le label permet d'améliorer la qualité de vie au travail par ce lien entre le terrain et la littérature fait ci-dessus. Afin d'appuyer cette confirmation, nous avons pu voir sur le terrain que si ce label ne faisait plus partie de l'entreprise, il faudrait un outil similaire afin de conserver la situation de « Great Place to Work ». Cela appuie encore une fois l'hypothèse.

2.4 Hypothèse quatre : Discussion

Cette quatrième et dernière hypothèse met en lien l'aspect qualité de vie au travail et l'aspect financier. Nous nous demandons donc si le label impacte les finances dans ces entreprises. Ayant confirmé que le label impacte la qualité de vie au travail, nous chercherons donc également à comprendre le lien entre ces deux idées.

En outre, les organisations devraient également étendre leur vision au-delà des pratiques de GRH et explorer les mécanismes par lesquels ces pratiques influencent le comportement des employés et induisent des meilleures performances (Takeuchi et Takeuchi, 2013). Cependant, la littérature nous apprend que certains leviers sont facilement associés aux finances des entreprises comme la formation ou encore l'innovation technologique. En revanche, c'est nettement moins le cas pour la qualité de vie au travail. (Bourdu, Peretier et Richer, 2016). Nous avons d'ailleurs pu remarquer sur le terrain que certains travailleurs ne voyaient aucun ou très peu de lien entre un label de qualité de vie et la vie économique de l'entreprise.

Afin de discuter cette hypothèse, nous allons utiliser le modèle de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991). Ces auteurs décrivent l'engagement comme un état psychologique qui caractérise l'individu dans son rapport à l'entreprise et au travail. Il explique pourquoi un individu choisi de rester dans une entreprise et pourquoi il s'y investit plus ou moins. Nous avons pu dans nos données empiriques, analyser des informations allant de ce sens. En effet, le fait de rester dans une entreprise est une donnée importante. L'ancienneté est facteur de bons résultats et le turn-over coûte cher d'après notre étude de terrain. Ces données ont donc un impact financier intéressant. Mais l'enjeu de cette hypothèse en lien avec ce label de qualité de vie au travail est de comprendre pourquoi les travailleurs vont rester dans l'entreprise et s'y investir un maximum. Le modèle est composé d'abord de déterminants (Personnels, organisationnels, liés au rôle de l'employé dans l'entreprise et liés aux expériences de travail). Et ces individus vont développer trois types d'engagements : Affectif (concerne l'attachement et l'identification émotionnelle à l'entreprise), normatif (concerne une attitude de loyauté envers

l'entreprise) et de continuation (concerne l'évitement des coûts engendrés par une rupture de lien contractuel avec l'entreprise, c'est-à-dire une perte de salaire par exemple.) Au final, ces engagements ont pour conséquence une forte implication dans le travail et auprès de l'entreprise. Ces ressorts de l'engagement sont déterminés par des dimensions clés de la qualité de vie au travail selon le modèle de mesure de l'engagement organisationnel. (Porter et al., 1979)

En résumé : « *les individus affectivement engagés restent membre de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation.* » (Beintein et al., 2002).

Nous pouvons donc faire un lien direct encore une fois avec notre terrain. Le label GPTW et la qualité de vie en général ont un lien avec l'engagement affectif. En effet, nous avons pu recueillir comme informations que le label permet aux travailleurs de se sentir écoutés, d'être motivés par un management agréable ou encore d'avoir des conditions de travail en accord avec leurs désirs. Le label, par cet engagement renforce l'investissement des travailleurs à produire un travail de qualité et donc d'atteindre des résultats de croissance et de développement commerciaux. Ces énoncés venant de notre terrain confirment notre hypothèse.

Nous avons pu également analyser dans l'hypothèse 2, l'importance de ce label dans l'attractivité des entreprises.

« En conclusion, la qualité de vie au travail facilite le recrutement des employés dans l'entreprise. Alors que l'industrie peine à recruter des collaborateurs, elle peut constituer un réel facteur d'attractivité, notamment auprès des jeunes, alors même que la notation des entreprises par leurs salariés tend à prendre de l'importance. Elle est aussi et surtout un déterminant de l'engagement des salariés. » (Bourdu, Peretier et Richer, 2016). De nombreux auteurs prouvent par des enquêtes de terrain, notamment ce travail de Bourdu, Peretier et Richer, la corrélation entre les éléments évoqués et l'aspect financier. Ce dernier se traduit sous forme de compétitivité et de productivité. Nous n'allons cependant pas rentrer en profondeur dans ce sujet. La conclusion de cette discussion qui nous intéresse est de pouvoir confirmer que le GPTW a un impact financier sur les entreprises.

2.5 Conclusion de la discussion

Dans cette conclusion, nous allons finalement établir la liaison finale entre notre question de recherche et les 4 hypothèses qui ont animé notre travail. En effet, il est utile de rappeler que la question centrale de notre recherche concerne la manière dont le label « Great Place to Work » a un impact sur la qualité de vie au travail dans les sociétés du secteur de l'intérim. Nous avons pu dans un premier temps très vite confirmer qu'il y a bien un impact réel du label sur la qualité de vie au travail. Une fois

ce constat posé, nous avons pu réfléchir, en liant notre terrain à différents concepts théoriques, à comment expliquer cet impact. Nos hypothèses vont nous permettre d'amener un axe de réflexion à cette question de recherche. Nous avons en effet discuté de la légitimité, ensuite de l'aspect concurrentiel avec le mimétisme et son impact sur l'attractivité, ensuite nous avons discuté de la qualité de vie en tant que telle pour finir avec l'impact financier.

Le « Great Place To Work » est toujours appelé label dans ce mémoire. Cependant, nous avons bien précisé dans la première partie de ce mémoire que pour obtenir ce label, il faut d'abord obtenir la certification. Celle-ci s'obtient à travers un processus également détaillé dans ce travail. Ce processus commence par poser un diagnostic. En effet, améliorer la qualité de vie au travail suppose de savoir la mesurer. Notre analyse empirique en lien avec la littérature nous démontre que le label est un outil de mesure pertinent.

Notre troisième hypothèse nous démontre assez clairement que le label peut avoir un impact sur les critères énoncés dans les outils de mesure de la qualité de vie. Premièrement d'une manière interactionniste avec une approche importante sur le ressenti des travailleurs et l'interaction de ceux-ci par rapport aux conditions de travail. Nous mettons ici en avant l'importance du « Trust Index ». Ensuite par une approche environnementale où l'employeur met à disposition des travailleurs des conditions de travail issues du diagnostic (Politique de rémunération, temps de travail, etc.). Cette approche trouve son sens au sein du label dans le « Culture Audit ». Cette hypothèse est probablement la plus claire lorsque nous cherchons à donner des éléments de réponse à notre question de recherche. La qualité de vie au travail étant le point central de cet énoncé.

La qualité de vie au travail ne s'arrête pas uniquement aux conditions de travail comme nous pouvons le percevoir de manière simpliste. En effet, lorsque nous avons discuté la première hypothèse, nous avons parlé de légitimité. Être légitime est indispensable pour une entreprise dans un marché très concurrentiel. Et nous avons pu voir sur notre terrain que les entreprises utilisent ce label comme outil de légitimité. Comment la légitimité d'une entreprise peut alors avoir un rôle grâce à ce label sur la qualité de vie au travail ? Nous avons pu démontrer dans la discussion de cette hypothèse que travailler dans une entreprise disposant une certaine légitimité dans son milieu a des effets positifs. Premièrement, nous savons que le travail a un impact social important. Les travailleurs ont tout au long de notre recherche exprimé une fierté ou encore un sentiment d'appartenance grâce à la reconnaissance de leurs entreprises. Le sentiment d'appartenance est d'ailleurs un critère de qualité de vie au travail selon Martel et Dupuis. Nous avons donc conclu que légitimer l'entreprise afin de lui donner une bonne image, une certaine reconnaissance est également une manière d'impacter positivement la qualité de vie au travail.

Comme nous venons de l'expliquer et comme précisé plus tôt dans notre travail, le marché de l'intérim est très concurrentiel. Les entreprises d'un même secteur peuvent utiliser le mimétisme concernant l'acquisition ce label car les concurrents de qualité le possèdent. Cependant, c'est la

différenciation et l'innovation qui fera qu'une entreprise se démarque et devient donc attractive. Dans le cadre du label GPTW, la différenciation se fait par une amélioration de la qualité de vie au travail afin de réellement faire de l'entreprise un endroit où il fait bon de travailler. Nous pouvons alors prendre en compte cette hypothèse, avec ce concept de mimétisme qui mène vers la différenciation comme élément de réponse à notre question de recherche. Cependant, lors de la mise à plat de nos données recueillies sur le terrain, nous avons pu voir que pour plusieurs travailleurs interrogés, le label souffre d'une méconnaissance. Ils expliquent donc que la qualité de vie apporté par le label ne se perçoit pas ou très peu de l'extérieur et donc que le label ne rend pas tellement l'entreprise plus attractive. Ils expliquent cependant, que c'est une fois à l'intérieur de l'entreprise que cela est perçu et ressenti. Cela nous renvoie donc à la troisième hypothèse concernant les conditions de travail, en appuyant sa validité.

Enfin, nous avons émis l'hypothèse que le label aurait un impact financier sur l'entreprise. Cette hypothèse a majoritairement été confirmée par notre échantillon. Afin de discuter cette hypothèse, nous avons utilisé la notion d'engagement. Le modèle de l'engagement organisationnelle nous permet de mesurer ce qui maintient un travailleur dans une entreprise et ce qui lui permet de s'y impliquer un maximum. Nous avons pu confirmer qu'une amélioration de la qualité de vie au travail peut renforcer l'engagement des travailleurs. Ceux-ci pourraient donc rester plus longtemps dans l'entreprise et s'y impliquer avec plus de plaisir et donc plus de qualité. L'engagement des travailleurs, grâce à des conditions de travail idéales amenées par l'acquisition de ce label serait alors source de productivité et de compétitivité, ce qui aurait un impact direct sur les finances de l'entreprise.

Finalement, nos quatre hypothèses nous permettent d'avoir des éléments de réponses quant à notre question de recherche. En résumant, nous cherchons à comprendre comment le label impact la qualité de vie au travail de ces travailleurs du secteur de l'intérim. Le label impact la qualité de vie en apportant une légitimité dans ce marché concurrentiel. Les entreprises doivent donc être attractives et pour cela, il est indispensable d'offrir des conditions de travail idéales aux travailleurs, ce que permet le label. Finalement afin d'être compétitif, il est important de travailler sur l'engagement des travailleurs, un des points importants dans le GPTW.

Il faut tout de même nuancer l'impact de ce label. En effet, comme nous avons pu le voir dans notre partie basée sur la mise à plat des données, il n'y a pas que le label qui impact la qualité de vie au travail. Chaque entreprise dispose d'une culture bien propre. Nous ne voyons pas le label comme outil unique d'amélioration du management.

E. Conclusion

Ce mémoire nous a permis d'étudier une notion essentielle pour les entreprises : la qualité de vie au travail. C'est à partir de ce concept que nous avons décidé de faire une analyse du label « Great Place To Work ». Notre objectif était de comprendre comment ce label pouvait avoir un impact sur les entreprises d'un secteur en particulier. Pour y arriver nous avons formulé notre question de recherche comme suit : « **Comment l'implémentation du projet « Great Place to Work » joue-t-elle un rôle réel sur la qualité de vie au travail dans les sociétés d'intérim ?** »

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons donc décidé de contextualiser et de définir les éléments importants afin de comprendre en quoi consiste notre recherche. Nous avons donc dans un premier temps défini et expliqué les concepts de certification et label. Même si le terme label est presque toujours utilisé dans le langage courant comme dans ce mémoire pour parler du GPTW, il était utile d'en préciser la différence et la complémentarité. Nous avons ensuite décidé de développer le concept central de notre travail : la qualité de vie au travail. Pour bien comprendre celui-ci, nous trouvions nécessaire de présenter brièvement les concepts de qualité et de qualité de vie. Cela nous a permis d'avoir une vision complète de ce concept important. Nous avons enfin développé et expliqué le label en l'analysant dans notre travail. Nous avons expliqué ce que celui-ci représente, son histoire mais également le processus à suivre pour l'obtenir.

Afin d'alimenter la partie empirique de notre recherche, nous avons opté pour une démarche qualitative et inductive. Nous avons pris la décision de mener des entretiens avec des travailleurs des entreprises de l'intérim représentées dans le top 10 des GPTW et une entreprise ayant entamé le processus. La situation sanitaire durant laquelle le travail a été rédigé ne nous a pas permis de faire tous les entretiens programmés initialement. Nous avons donc interrogé minimum deux personnes par entreprise mais nous n'avons malheureusement pas pu obtenir d'entretien avec l'une d'entre elle. Nous avons donc finalement interrogé dix travailleurs dans quatre entreprises différentes. Nous avons mené ces entretiens semi-directifs sur base d'un guide d'entretien reprenant les grands thèmes de notre travail. Nous avons obtenu préalablement à ces dix entretiens un entretien exploratoire. Cet entretien nous a permis d'éveiller notre curiosité et d'obtenir des informations sur ce label dans le monde de l'entreprise en général. Cependant, celui-ci ne nous a pas servi de donnée nous permettant d'alimenter notre question de recherche.

Afin de répondre aux hypothèses que nous avons posées, nous avons confronté notre terrain à notre littérature. Nous avons cependant amené quelques nouvelles notions théoriques au sein de notre discussion afin d'analyser de manière pertinente chaque hypothèse et la confronter au concept central de qualité de vie au travail.

Cette confrontation nous a permis de mettre en évidence des résultats contrastés. Sur base de notre littérature et de notre terrain, nous pouvons confirmer notre première hypothèse et faire un lien direct entre la légitimité et la qualité de vie au travail grâce à l'apport de ce label. Nous avons tout de même analysé une différence de perception entre les travailleurs occupants des postes hiérarchiques plus importants et ceux étant plus directement impliqués sur le terrain. La deuxième hypothèse ne peut quant à elle être confirmée. En effet, nous avons pu voir que la concurrence joue un rôle dans l'acquisition de ce label, qu'il y a des enjeux concernant le mimétisme et la différenciation. Ce qui peut impacter la qualité de vie au travail. Cependant, notre terrain nous apprend que la méconnaissance générale de ce label ne peut le rendre très attractif. L'avant dernière hypothèse est confirmée. En effet, nous avons directement pu lier notre terrain et la littérature concernant la qualité de vie au travail. Le label a bien un apport à ce niveau au sein des entreprises d'intérim. Finalement, la quatrième et dernière hypothèse est également confirmée. En effet, le modèle de l'engagement organisationnel nous a démontré le lien entre la qualité de vie au travail et l'impact financier.

La nature de notre question de recherche ne nous permettait pas de couvrir et d'exploiter toutes les perspectives de recherches rencontrées. Premièrement, nous avons recueilli des informations très intéressantes pour de futures recherches mais qui s'éloignaient de notre questionnement initial. De plus, la situation sanitaire ne nous a pas permis d'obtenir de plus amples informations sur notre sujet. Nous considérons véritablement notre travail comme une amorce à de futures recherches sur ce sujet et c'est pour cette raison que nous désirons clôturer ce travail en proposant certaines pistes à envisager pour l'avenir.

Premièrement, notre recherche devait se dérouler pendant le processus de labellisation de l'entreprise qui ne possède pas encore ce label. Cela devait nous permettre d'obtenir plus d'informations concernant le processus et plus de réponses pertinentes pour notre questionnaire de recherche. Une future recherche pourrait donc mettre en avant ce processus et analyser cette méthode et son impact sur la qualité de vie au travail d'une entreprise qui vient d'obtenir le label.

Une deuxième piste concerne notre échantillon. Celui-ci concerne uniquement les entreprises du secteur de l'intérim ayant un intérêt pour le label « GPTW ». Il serait intéressant qu'une recherche soit menée auprès d'entreprise de ce même secteur qui ne dispose pas et qui ne s'intéresse pas à ce label. Cela pourrait permettre de nuancer et de comprendre plus en profondeur les enjeux de cette recherche.

Finalement, la dernière piste concerne également la manière d'avoir construit notre échantillon. Nous avons décidé d'interroger de la même manière et avec la même grille d'entretien tous les travailleurs. Il serait intéressant pour une future recherche de faire une distinction entre les travailleurs qui décident et qui s'occupent de l'implémentation de ce label et ceux qui le subissent. Cela permettra d'évaluer ce qui est mis en place par l'utilisation du label mais également les effets perçus par les travailleurs concernant leur qualité de vie sur leur lieu de travail.

F. Bibliographie

Articles et revues :

AUZOULT Laurent., GUILBERT Laure, 2019, « Qualité de vie au travail, perspectives pratiques », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 63-65.

BEAUGRAND Jacques, 1988, « Démarche scientifique et cycle de la recherche ». *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 1-36

BARUCH Spinoza, 2013 « Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique », *La fabrique Spinoza*.

BENNYAHIA- TAIBI Ghalia, 2010, « La stratégie d'imitation : Une perspective par les compétences », *La Revue des Sciences de Gestion*, 242(2), 93-98.

BENTEIN Kathleen, STINGGHLAMBER Florence, VANDENBERGHE Christian, 2002, « Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours : A comparison of models. European », *Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 3, 341-362

BERGERON Émilie, 2011, « Valeur ajoutée et stratégies d'extension en marketing vert », mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 106 p.

BERTAUX Daniel, 1980., « L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités. », *Cahiers Internationaux De Sociologie*, 69, 197-225.

BERTIN Erik, 2010, « Le vertige de la différenciation, tropisme de la pensée stratégique dans le champ du marketing et de la communication ? », *Communication*, Vol. 28/1, 101-132.

BOIRAL Oliver, 2003, « Certifier la bonne conduite des entreprises : enjeux et perspectives d'avenir », *Revue internationale du Travail*, vol. 142, no 3, 345-369.

BOURDU Emilie, PEREITE Marie-Madeleine, RICHER Martin, 2016, « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », *Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines,

BUSH Michael, l'équipe de recherche de Great Place To Work®, 2019, « *Construire une great place to work for all*, 206 p.

BUISSON Marie-Laure, 2005, La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement. *Management & Avenir*, 6(4), 147-164.

COES Gerard et Karel SCHOTANUS, 2009, « Certification : Who dares? », *IT Professional*, vol. 50, no 2, 50-52.

CREUSIER Jordane, 2013, Clarification conceptuelle du bien-être au travail, *AGRH*.

- DANKERS Cora et Pascale LIU, 2003, « Environmental and Social Standards, Certification and Labelling for Cash Crops », *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, 120 p.
- DAUD Normala, 2010, « Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. », *International Journal of Business and Management*, 5(10)
- DAUPHIN Sandrine, 2011, Théories du management. *Informations sociales*, 167(5), 6-9.
- DELISOVALLE Christian, 2002, « La qualité : des concepts à la pratique » *Revue du centre d'études et de recherches en administration publique*, 137-165.
- DETCHESSAHAR Mathieu, 2013, « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 19, 57-80.
- DUMEZ Hervé, 2016, *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- DUMEZ Hervé, 2011, *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* Le libellio d'Aegis, Vol. 7, n°4, 47-58.
- FREEMAN Edward, 1984, « A Stakeholder Approach to Strategic Management » *SSRN Electronic Journal*, 1-17.
- GRENARD Agnès, 1996, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, 45-60.
- HARBAUGH, Rick, MAXWELL John W, ROUSSILLON Beatrice, 2011, « Label confusion: The Groucho Effect of Uncertain Standards », *Management Science*, vol. 57, no 9, 512-1527.
- ISMAIL Nancy, « La qualité : itinéraire d'un concept entre usage et théorie dans un dispositif de formation ouverte en langue étrangère », *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, Vol. 36 N°1
- KERIN Roger, RAJAN Varadarajan, Peterson Robert, 1992, « First-Mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions », *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4 (Oct., 1992), 33-52.
- KNICKERBICKER Frederic, 1973, « Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise ». *Harvard University Press, Cambridge*
- LARCENEUX Fabrice, 2003, « Segmentation des signes de qualité : labels expérientiels et labels techniques », *Décisions marketing*, vol. 29, 35-47.
- LAWLER, Edward, 1975, Participation and Pay. *Compensation Review*, 7(3), 62-66.

- LENDREVIES Jacques, LEVY Julien, 2012, *Mercator 2013 : Théories et nouvelles pratiques du marketing*, Dunod, 802 p.
- LEVET Pascale, 2013, « Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail : Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT ». *Négociations*, 19(1), 97-111.
- LORIOLE Marc, 2016, « Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail. » *La Revue des Conditions de Travail, ANACT*, 25-32.
- MARCHAND Maxime, 2016, « Quel est l'effet d'une certification employeur sur l'attractivité organisationnelle ? » Montréal, HEC Montréal, 137p.
- MARTEL Jean-Pierre, DUPUIS Gilles, 2009, « L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) », *La qualité de vie au travail*. 65p.
- MERRIMAN Kimberly, 2014, « The psychological role of pay systems in choosing to work more hours », *Human Resource Management Review*, Vol. 24, No. 1, 67–79
- MEUWISSEN Miranda, ANNET, HOGEVEEN Henk, HUIRNE Ruth, 2003, « Technical and economic considerations about traceability and certification in livestock production chains » *Norwell, Kluwer Academic Publishers*, vol. 1, 45-48.
- MURRAY Sarah, 2001, « Green products: consumers count cost over ecology: ECOLABELLING » by Sarah Murray: Over-priced eco-friendly foods must still compete with their non-organic counterparts, *Financial Times*.
- NAYAK Tanaya, 2017, « Impact of HR interventions on quality of work life: evidence from healthcare units. » *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 214-234.
- NAREHAN Hassan, HAIRUNNISA Maamor, NORFADZILLAH Razak, FREZIAMELLA Lapok, 2014, « The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia », *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 112, 24–34.
- PAILLE Pascal, 2005, « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. » *Bulletin de psychologie*, numéro 480(6), 705-711.
- PONCIBO Cristina, 2007, « Private certification schemes as consumer protection : a viable supplement to regulation in Europe ? », *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, no 6, 656-661.
- PORTER Michael, 1979, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, 57, 137-145.
- RODET Diane, 2013, « Une production engagée : sociologie des labels, chartes et systèmes participatifs de l'économie solidaire », *Conservatoire national des arts et métiers – CNAM*.

SEASHORE Stanley, TABER Thomas, 1975, Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.

TAVANI Jean-Louis, LO MONACO Grégory, HOFFEMAN-HERVE Léa, BOTELLA Marion, COLLANGE Julie, 2014, « La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? » *Archives des maladies professionnelle et de l'environnement*.

TAKEUCHI Norihiko, TAKEUCHI Tomokazu, 2013, « Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 11, 2089–2106.

TERRACHOICE (2011b). Programme ÉcoLogo : À propos d'EcoLogo. Récupéré le 21 juin 2011 de <http://www.ecologo.org/fr/abouttheprogram/>

TRIST Eric, 1950, « The relations of social and technical systems in coal-mining », *the British Psychological Society*, industrial section.

VAN LAAR Darren, EDWARDS Julian, EASTON Simon, 2007, « The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers ». *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333.

VALLIN FEIGENBAUM Armand, 1986, *Total Quality Control*. McGraw-Hill, 863p.

VAN CAMPENHOUDT Luc, MARQUET Jacques, QUIVY, Raymond, 2017, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5e édition, Dunod, Paris.

VOEGLIN Christian, GREENWOOD Michelle, 2016, « Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. » *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.

WHO Quality of Life Assessment Group ,1996, « Quelle qualité de vie ? » / Groupe OMS Qualité de Vie. *Forum mondial de la Santé 1996 ; 17(4)*, 384-386

Sites internet :

Bien-être au travail - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Consulté le 5 avril 2020, à l'adresse https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail#toc_heading_1

Duroni, A. (2017, juillet 15). Great Place to Work® : Quand bien-être au travail rime avec performance. Consulté le 11 mai 2020, à l'adresse <https://www.agnes-duroni.com/great-place-to-work-quand-bien-etre-au-travail-rime-avec-performance/>

HOEFFEL Olivier. (2018, novembre 4). Le concept de qualité de vie au travail. Consulté le 18 avril 2020, à l'adresse <http://laqvt.fr/le-concept-de-qualite-de-vie-au-travail/>

Magnuteam (2018, mai 23). Infographies : De l'importance de la QVT. Consulté le 3 mai 2020, à l'adresse <http://www.magnuteam.com/infographies-importance-qvt-qualite-vie-travail/>

Triage de listes. (s. d.). Consulté le 15 avril 2020, à l'adresse <https://trendstop.levif.be/fr/login-info.aspx?type=1&returnUrl=%2ffr%2fsector%2floc%2fagences-dinterim.aspx%3fsort%3d>

G. Annexes

Guide d'entretien

Présentation :

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?
- Pouvez-vous expliquer ce que vous faites dans l'entreprise et votre parcours préalable ?

Implication dans le GPTW :

- Quelle est ou a été votre implication dans le GPTW au sein de votre entreprise ? Avez-vous eu un rôle de décideur ?
- Pouvez-vous m'expliquer concrètement ce que vous avez fait dans ce projet ?
- Pouvez-vous m'expliquer comment se déroule le sondage du GPTW au sein de votre entreprise et comment y avez-vous participé ?

Les raisons du GPTW :

- Si la personne a un rôle de décideur : Pourquoi avez-vous décidé de faire appel à ce label et pourquoi continuez-vous à l'utiliser si l'avez déjà ?
- Si la personne n'a pas de rôle de décideur : Pourquoi pensez-vous que votre entreprise utilise ce label ? Avez-vous été informé des raisons ? Qui vous a communiqué ces raisons et comment.
- De manière générale, pensez-vous que votre entreprise fait appel à ce label pour lutter contre la concurrence dans ce secteur ?
- Pourquoi pensez-vous que le classement des GPTW est dominé par les entreprises du secteur de l'intérim ?

Impacts du GPTW :

- Pour vous, quels sont les impacts que devrait avoir ce label sur votre entreprise ?
- Pensez-vous que le label joue un rôle sur la réputation/ l'attractivité/ la vie économique/ la qualité de vie au travail/ le style de management de l'entreprise ?
- Avez-vous des exemples concrets de choses qui ont évolué grâce au label GPTW ?
- Avez-vous dû mettre des choses en place au sein de votre entreprise ou vu du changement dans le but de devenir une GPTW ?

Attentes liées au GPTW :

- Quelles sont vos attentes par rapport à ce type de label ?
- Pensez-vous que le label répond à vos attentes et a un rôle réel sur l'organisation ?
- Pourriez-vous vous passer de ce label ?