

Bien-être des salariés et performance des magasins entrent-ils dans le même caddie ?

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

Nathalie Delobbe

Professeur à l'Université catholique de Louvain (UCL) – Louvain School of Management

La grande distribution offre des perspectives de carrière assez limitées. Pour rompre la monotonie du travail, certaines enseignes encouragent la polyvalence.
Image: © ImageGlobe



Dans la foulée de la directive européenne sur la sécurité et santé au travail¹, la Belgique s'est dotée depuis 1996 d'une loi sur le bien-être au travail imposant notamment à tout employeur de procéder à un diagnostic et de mettre en place un plan de prévention de la charge psychosociale au travail. Après plus de dix années d'application de cette législation, force est de constater des pratiques de qualité fort variable et une certaine tiédeur des employeurs. Une question, en particulier, explique les réticences: promouvoir le bien-être des salariés a un coût pour l'entreprise, mais peut-il aussi engendrer des bénéfices, économiques ou autres? Autrement dit, est-il rentable d'investir dans le bien-être de ses salariés? Face à cette question répétée, l'administration belge en charge du travail² a décidé d'aller au-delà des réponses de principes et opinions courantes pour enquêter sur le terrain.

Soumise à des exigences croissantes de compétitivité, la grande distribution a été choisie comme terrain d'étude parce que, d'une part, il est possible d'y mesurer des indicateurs de performances par entités d'affaire (*business units*) et, d'autre part, elle constitue un secteur dans lequel charge physique et charge psychosociale de travail ne sont pas de vains mots. La course à la productivité, la flexibilité des contrats et du temps de travail, la suprématie du client contribuent en effet à y détériorer les conditions de travail.

Les chercheurs de l'étude³ ont interrogé 945 salariés travaillant dans 44 magasins appartenant à deux chaînes de distribution belges qui ont accepté d'ouvrir leurs portes. Ces deux enseignes figurent parmi celles qui

- 1.** La directive-cadre européenne relative à la sécurité et à la santé au travail de 1989 (89/391 CEE) marque un tournant décisif pour l'amélioration de la sécurité et santé au travail. Elle garantit des conditions minimales de sécurité et de santé à travers l'Europe tout en autorisant les États membres à mettre en place des mesures plus strictes.
- 2.** Le service public fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale (ministère belge du Travail).
- 3.** Au moment de mettre sous presse, l'étude n'avait toujours pas été rendue publique par le SPF Emploi.

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

La qualité du soutien fourni par le supérieur hiérarchique direct permet de réduire le stress et d'augmenter le plaisir au travail.

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

Quels sont les risques affectant le bien-être au travail ?

En intégrant le Questionnaire sur les Facultés de Travail (VOW/QFT)⁴ dans l'enquête, nous avons pu comparer les facteurs de risques rapportés par nos répondants à ceux mesurés au sein d'un échantillon de référence de 3 714 travailleurs belges. Bien que 84 % des répondants se disent souvent ou toujours stressés, contre 28 % des travailleurs belges, leurs niveaux de plaisir au travail, de besoin de récupération, et les indicateurs de santé physique sont pourtant comparables à ceux de l'échantillon de référence. Ce sont les managers de rayon qui rapportent les niveaux de stress, de besoin de récupération, mais aussi de plaisir et d'implication au travail les plus élevés tandis que le personnel polyvalent, qui est affecté à la fois à des fonctions de caisse et de réassortiment en fonction des besoins, est clairement le mieux loti pour tous les indicateurs considérés.

Concernant les risques physiques, deux facteurs affectent plus fortement les salariés de la grande distribution : les gestes répétitifs, d'abord, qui y sont deux fois plus élevés

et touchent particulièrement le personnel de caisse, et les exigences physiques, ensuite, présentes surtout chez les réassortisseurs. A contrario, le personnel polyvalent est significativement moins exposé à ces deux catégories de risques. L'analyse des facteurs les plus corrélés au bien-être et à la santé révèle l'absence d'incidence du travail répétitif sur les indicateurs pris en compte, à l'exception des douleurs et maux qui sont plus fréquents en cas de travail répétitif. Le niveau d'exigence physique, par contre, affecte très significativement le besoin de récupération, tous les indicateurs de santé physique et, dans une moindre mesure, le niveau global de stress et la perte de plaisir dans le travail. Ces analyses démontrent également que les salariés qui perçoivent que leur direction met activement en place des mesures de protection de la sécurité physique au travail sont aussi les moins stressés et épuisés, se disent en meilleure santé et ont plus de plaisir au travail.

Concernant les risques psychosociaux, les deux enseignes se situent dans la moyenne belge même si toutes les catégories professionnelles ne sont pas égales face

Tableau 1 Récapitulatif des indicateurs examinés

Niveau organisationnel : 44 magasins	Gérants interrogés par entretien sur leurs pratiques en matière de :		Indicateurs de performance des magasins fournis par les services centraux :	
	1. Formalisation des pratiques de gestion du personnel 2. Recrutement et sélection 3. Mobilité, promotion, performance 4. Formation 5. Rémunération et récompenses 6. Flexibilité de l'emploi 7. Participation et communication 8. Prévention de la charge psychosociale et promotion du bien-être		1. Performance sociale : taux d'absentéisme et de départ du personnel 2. Performance opérationnelle : taux de rebuts et d'erreurs dans la gestion des stocks 3. Performance commerciale : satisfaction des clients (disponible dans une seule enseigne) 4. Performance économique : productivité (= chiffre d'affaire/heures prestées)	
Niveau individuel : 945 salariés	Au sein de chaque magasin, échantillon représentatif de salariés interrogés par questionnaire sur :			
	Facteurs de risques physiques : – nuisances, dangerosité, exigences physiques, gestes répétitifs, travail sur écran, accidents, politique et climat de sécurité Facteurs de risques psychosociaux : – rythme et quantité de travail, possibilité d'apprentissage, participation aux décisions, clarté de rôle, contrôle sur le travail, insécurité d'emploi, soutien social et soutien du supérieur, compétences dans le travail Perception des pratiques RH : – justice et support/reconnaissance organisationnels		Indicateurs de bien-être psychologique : – niveau global de stress – besoin de récupération – plaisir au travail – satisfaction au travail – implication organisationnelle Indicateurs de santé au travail : – soucis de santé – douleurs et maux (troubles du sommeil, troubles musculosquelettiques, etc.) – état de santé perçu pendant les deux dernières semaines	

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

Le bien-être des salariés est-il lié à la performance des magasins ?

Il est courant de considérer qu'un travailleur heureux est un travailleur plus productif, plus collaborant, plus impliqué. Dans les secteurs où la concurrence sur les coûts est rude, il est toutefois fréquent que les gains de productivité se fassent au détriment des conditions de travail. L'accroissement de la flexibilité quantitative et l'intensification du travail y affectent en effet directement l'insécurité d'emploi, le rythme et la quantité de travail et, indirectement, la qualité du tissu social. Le lien entre bien-être au travail et performance de l'organisation ne va donc pas de soi. Qu'en est-il dans les deux enseignes où nous avons mené l'enquête ? Comme le montre le tableau 1, la performance d'un magasin a été conçue comme un concept multidimensionnel incluant des indicateurs sociaux, opérationnels, commerciaux, économiques, etc.

Nos résultats sont plutôt favorables à l'hypothèse d'un lien positif entre bien-être des salariés et performance des magasins. Ainsi, dans l'une des deux enseignes, l'absentéisme est très significativement lié au stress, au besoin de récupération et au manque de plaisir et de satisfaction dans le travail ressentis au sein du magasin. Dans

les deux enseignes toutefois, certains facteurs de risques, en particulier le rythme et la quantité de travail, l'insuffisance perçue des compétences et le manque de soutien social, apparaissent comme des facteurs accroissant le taux d'absentéisme. Concernant la performance opérationnelle, elle est supérieure lorsque le rôle et les responsabilités de chacun des salariés sont clairement définis ; et cela dans les deux enseignes.

L'évidence la plus probante attestant du bénéfice qu'une entreprise peut tirer d'une politique de promotion du bien-être au travail concerne la satisfaction de la clientèle. À titre d'illustration, 25 % des variations de satisfaction de la clientèle entre magasins sont liées au degré moyen de plaisir au travail exprimé par le personnel. Plus généralement, les clients sont plus satisfaits dans les magasins où le personnel jouit de meilleures conditions physiques de travail, d'une définition claire de son rôle, d'un bon soutien social, d'un rythme de travail moins soutenu, se dit moins stressé, plus satisfait et en meilleure santé.

Enfin, en ce qui concerne la productivité utilisée comme estimation de la performance économique, les résultats sont intrigants.

Les clients sont plus satisfaits dans les magasins où le personnel jouit de meilleures conditions physiques de travail.

En effet, dans une enseigne, moins de stress et de fatigue et plus de plaisir sont associés à plus de productivité tandis que c'est exactement l'inverse dans l'autre enseigne où les magasins les plus productifs sont aussi ceux où le personnel présente des niveaux moins élevés de bien-être psychologique. Manifestement, la relation entre bien-être au travail et productivité se révèle complexe et pourrait dépendre de certains effets de seuil ou de variables tierces telles que le taux de rétention du personnel.

Quel modèle RH pour des salariés heureux ?

Dans le secteur de la grande distribution, les gérants des magasins constituent un maillon clé dans la mise en œuvre des pratiques de gestion du personnel conçues dans les services centraux de gestion du personnel. En conséquence, des variations existent d'un magasin à l'autre, ce qui nous permet d'examiner si certaines pratiques sont plus propices au bien-être des salariés que d'autres. La littérature classique en gestion des ressources

humaines (GRH) prétend à cet égard que les pratiques plus élaborées et formalisées, encourageant l'acquisition des compétences et la mobilisation des travailleurs, contribueraient davantage à la fois au bien-être psychologique des salariés et à la performance organisationnelle. Ce modèle est-il valable dans le secteur de la grande distribution? En outre, les pratiques de flexibilité horaire et fonctionnelle qui se répandent dans ce secteur ont-elles des effets significatifs sur le bien-être au travail des salariés?

Par rapport à ces questions, nos résultats apportent des réponses assez inattendues. En effet, il apparaît que plusieurs des pratiques jugées vertueuses en GRH auraient en fait des effets délétères sur le bien-être au travail. Ainsi, les magasins dans lesquels il est fait davantage usage des programmes de formation formalisés, des techniques de sélection plus sophistiquées, des plans de promotion et des enquêtes de climat social mises

à disposition par les services centraux sont aussi ceux dans lesquels le climat de sécurité, le soutien social, la clarté de rôle et les indicateurs de bien-être psychologique et physique sont les plus bas. Notons cependant qu'une mise en œuvre systématique des entretiens annuels d'évaluation est associée à des effets plutôt bénéfiques pour les salariés.

Concernant les pratiques de flexibilité, la flexibilité horaire, qui est dans ce secteur majoritairement non choisie par le travailleur, paraît diminuer les possibilités de participation aux décisions et de contrôle sur le travail ainsi que la santé physique. Quant à la polyvalence fonctionnelle, elle est dans cette enquête systématiquement liée à des effets bénéfiques: plus les magasins recourent à la polyvalence, plus les salariés bénéficient de contrôle sur leur travail et de soutien social et se disent en bonne santé psychologique et physique. Il est possible que ces effets soient le fruit des conditions dans lesquelles

la polyvalence a été mise en œuvre dans certains magasins de notre étude, sur une base volontaire et après une procédure soigneusement concertée avec les partenaires sociaux.

Enseignements pour la GRH

Les pratiques plus décentralisées, directement contrôlées et mises en œuvre par le gérant du magasin, semblent être les plus profitables, probablement parce qu'elles confortent ce dernier dans un rôle de support et de dialogue avec son personnel et permettent la personnalisation des pratiques RH. À l'appui de cette interprétation, nos résultats révèlent aussi que ces pratiques moins formalisées et centralisées sont perçues comme plus justes et équitables par le personnel et contribuent à accroître le sentiment de reconnaissance. Justice perçue des pratiques de gestion du personnel et sentiment d'être soutenu par son organisation constituent deux variables clés dans la promotion du bien-être au travail.

Cette étude menée dans deux enseignes particulières de la grande distribution belge confirme qu'il est à la fois possible et profitable pour l'entreprise de mettre en place des conditions de travail et pratiques de gestion préservant le bien-être des salariés. Les pistes à explorer semblent toutefois s'éloigner de certaines tendances formalisatrices et centralisatrices typiques de ce secteur et encourager au contraire le renforcement d'un management de proximité, plus souple et personnalisé, et un enrichissement des tâches par une redécouverte du métier ancestral de l'épicier polyvalent. ●

Plus les magasins recourent à la polyvalence, plus les salariés bénéficient de contrôle sur leur travail et de soutien social et se disent en bonne santé psychologique et physique.
