

Email:editorijless@gmail.com

Volume: 5, Issue4, 2018 (Oct-Dec)

INTERNATIONAL JOURNAL OF LAW, EDUCATION, SOCIAL AND SPORTS STUDIES (IJLESS)

<http://www.ijless.kypublications.com/>

ISSN:2455-0418 (Print), 2394-9724 (online)

2013©KY PUBLICATIONS, INDIA

www.kypublications.com

Editor-in-Chief

Dr M BOSU BABU

(Education-Sports-Social Studies)

Editor-in-Chief

DONIPATI BABJI

(Law)

©KY PUBLICATIONS



Effet de Cohérence entre la Gestion personnalisée des RH et le Bien-être Psychologique "Aménagé" au Travail

GOSSA JulienAmouh

Université d'Abomey-Calavi, République du Bénin

ABSTRACT

The psychological well-being is nowadays considered a real added value of the labor market and provides a competitive advantage for any company that aspires to be competitive. Moreover, Custom HRM found its roots in the humanist philosophical movement called personalism (Arnaud, 2008; Arnaudet al., 2008; 2009) and marketing HR (Colleet al, 2006;Arnaudet al, 2009). The ultimate goal of this paper is to generate from a review of significant literature in a similar content analysis, a proposal that would characterize the close logical relationship then the effect of coherence between custom HRM and psychological well-being. This proposal, fruit of reflections on specific literature arranged must undergo efficient statistical tests for its empirical validity.

Key-words: humanist personalism, marketing HR, custom human resource management (CHRM), positive psychology, psychological well-being "converted", salutogenic approach

Résumé :

Le bien-être psychologique est considéré aujourd'hui comme une valeur ajoutée réelle du marché du travail et confère un avantage concurrentiel certain pour toute entreprise qui ambitionne d'être compétitive. Par ailleurs, la gestion personnalisée des RH trouverait ses fondements dans le courant philosophique humaniste appelé personnalisme (Arnaud, 2008; Arnaudet al., 2008; 2009), et le marketing des RH (Colleet al, 2006; Arnaudet al, 2009). L'objectif ultime de ce papier est de générer à partir d'une revue de littérature conséquente, dans une analyse similaire à celle de contenu, une proposition qui caractériserait le rapport logique étroit donc l'effet de cohérence entre la GPRH et le BEPAT. Cette proposition, fruit des réflexions inspirées de la littérature spécifique synthétisée doit subir des tests statistiques robustes pour sa validité empirique.

Mots-clés: personnalisme humaniste, marketing RH, gestion personnalisée des ressources humaines (GPRH), psychologie positive, bien-être psychologique « aménagé », approche salutogénique.

Introduction

Les personnes qui ressentent un haut niveau de bien-être ont généralement plus de réussite dans les différents domaines de la vie que les autres - elles entretiennent davantage de relations d'amitié, bénéficient de revenus supérieurs, évoluent et s'investissent plus dans leur travail - (Diener, 2003). Le niveau de bien-être au travail devrait constituer un moyen de différenciation attractif pour capter les meilleurs talents source d'avantage concurrentiel pour les organisations. « Selon Bakker et Derks, (2010) et Fischer (2010), les mécanismes qui sous-entendent le mal-être et la dysfonction ne seraient pas ceux à la base du bien être et du fonctionnement optimal. Certains chercheurs estiment que les interventions visant à accroître le bien-être contribuent aussi à diminuer la détresse psychologique et les symptômes dépressifs (par exemple : Mazzucchelli, Kane, et Rees,

2010 ; Rashid, 2009 ; Shapira et Mongrain, 2010 ; Sin et Lyubomirsky, 2009 ; Seligman, Steen, Park, et Peterson, 2005 » (In Dagenais-Desmarais (2011a)).

Cependant, la majorité des travailleurs n'est à proprement parler pas « malade » (Dagenais-Desmarais (2011a)). Par exemple au Canada, l'occurrence des problèmes de santé mentale diagnostiqués dans la population générale est de l'ordre de 1% à 12% (Heath Canada, 2002). Au Québec, les taux d'utilisations des programmes d'aides aux employés sont d'environ 4% à 8% (Courtemanche et Bélanger, 2000). Malgré ces chiffres des doutes persistent, car la proportion d'individu vivant une santé psychologique optimale demeure faible. En effet, Keyes (2007) relève seulement 17% de la population américaine vivent pleinement d'un état optimal de la santé psychologique. La perspective de la psychologie positive prône l'intervention quand bien-même ça va bien. Au fait l'intervention sur le bien-être psychologique pourrait procurer d'énormes bénéfices ou avantages pour les organisations et pour les individus eux-mêmes. Pour les organisations, par exemple, qui s'investissent à promouvoir le bien-être psychologique de leurs employés au travail, Lyubomirsky, Sheldon, et Schakade (2005) pensent que leurs travailleurs auront plus de créativité, de travail de qualité, de coopération, une performance individuelle accrue et seront plus centrés sur les autres (Cropanzano et Wright, 1999 ; Laffaldano et Muchinsky, 1985 ; Judge et al., 2001), leurs salariés auront plus de comportements prosociaux (Podsakoff, Mackenzie, Paine, et Bachrach, 2000 ; Smith ; Organ, et Near, 1983), une productivité organisationnelle bonifiée (Harter, Schmidt, et Hayes, 2002) et une satisfaction accrue de la clientèle (Schneider, Hanges, Smith, et Salvaggio, 2003). La promotion du BEP devient un enjeu majeur de différenciation et un avantage concurrentiel certain dans le devenir de l'arène compétitive des entreprises.

Et la question qu'on peut se poser paraît évidente. Et si on cherchait à miser sur les facteurs de protection pour avoir plus de bien-être psychologique au travail ? Nous estimons que la GRH pourrait être l'une des solutions afin de réussir ce nouveau pari ? Dans cette vision, les praticiens et théoriciens de la GRH doivent dorénavant redorer le blason pour relever ce nouveau défi. Une nouvelle orientation de la GRH s'impose et la logique de personnalisation semble être porteuse d'espoir pour réussir ce nouveau pari. En quoi consiste concrètement la gestion personnalisée des ressources humaines ? Est-ce pour le bien-être du salarié ? Quels sont les déterminants qui suscitent cet arrimage du couple GPRH/BEPAT ?

L'objectif de cet article est de montrer l'effet de cohérence entre les la Gestion Personnalisée des Ressources Humaines (GPRH) et le bien-être psychologique aménagé au travail (BEPAT) afin de susciter l'implantation de ces pratiques personnalisées répondant bien-sûr à chaque culture d'entreprise et à la singularité de chaque salarié dans la diversité de ses attentes.

Compte tenu du flou artistique qui entoure ce mystère insaisissable des notions de bien-être et de santé mentale au travail, voire de sémantique, et emporté par les vagues de la psychologie positive et de l'approche salutogénique, nous proposons le concept de bien-être psychologique « aménagé » pour caractériser la santé mentale au travail. Dans cette veine, le bien-être psychologique – absolu – est une facette clé de la santé mentale positive et mérite une attention particulière.

I. Réconciliation dichotomique entre individualisme et collectivisme

La gestion personnalisée se démarquant de la gestion individualisée, semble avoir été issu de l'œuvre d'un syncrétisme innovant inspiré du personnalisme et du marketing RH.

A. L'approche du courant philosophique humaniste

Il revient à Arnaud (2008) et ses collègues (2008 ; 2009) le mérite de proposer un sous-bassement philosophique à la gestion personnalisée des RH (Arnaud et al., 2009). Nous ne reprenons ici de leurs propos que la substance des trois phases qui caractérisent les pensées humanistes.

Première phase : période de la Renaissance : Selon les humanistes de la Renaissance, « on ne naît pas homme, on le devient » (Erasmus), par l'éducation et la connaissance, afin d'apprendre à discerner le bien du mal et faire un usage clairvoyant de sa liberté. Cette notion de liberté, propre à l'homme, est soulignée par Pic de la Mirandole dans son « discours sur la dignité de l'homme » dans lequel il

imagine les propos tenus par Dieu : « Toutes les autres créatures ont une nature définie contenue entre les lois par nous prescrites ; toi seul, sauf de toute entrave, suivant ton libre arbitre auquel je t'ai remis, tu te fixeras ta nature. Je t'ai placé au centre de l'univers, afin que tu regardes avec d'autant plus d'aisance à l'entour de toi tout ce qui est au monde. Je ne t'ai fait ni céleste ni terrestre, ni mortel, ni immortel ; d'après ton vouloir et pour ton propre honneur, modelleur et sculpteur de toi-même, imprime-toi la forme que tu préfères. » Les notions de « création de soi par soi, d'autodétermination, de liberté » sont donc centrales dans la pensée humaniste.

Deuxième phase : période du siècle des Lumières : l'impératif catégorique de Kant « traite toujours autrui comme une fin en soi et jamais comme un moyen » résume le postulat des Lumières. Vers 1840, dans le « Trésor de la langue française », humanisme désignait une « attitude philosophique qui tient l'homme pour la valeur suprême et revendique pour chaque homme la possibilité d'épanouir librement son humanité, ses facultés proprement humaines ». Kant (1784) expliquait que les Lumières naissent du courage pour chacun « de se servir de son entendement ». A chacun de prendre la décision d'apprendre pour comprendre, de développer sa réflexion et sa lucidité, afin d'accéder à une meilleure intelligence des usages qu'il peut faire de sa liberté. La liberté, l'autonomie, l'égalité entre les hommes, la dignité, le refus d'instrumentaliser l'homme, le droit de développer ses talents, sont autant de valeurs humanistes portées par les Lumières.

Troisième phase : le personnalisme : Au 20^{ème} siècle, la philosophie personnaliste, développée par Mounier (1949) et reprise par Leroux (1999) prolonge la pensée humaniste. Pour Mounier (1949, p.4), « le personnalisme est une philosophie (...) Son affirmation centrale étant l'existence de personnes libres et créatrices, il introduit au cœur de ces structures un principe d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive » permettent de distinguer l'animal de la personne. Lalande (2002, p.1019-1020) retrouve le degré de « spiritualisme » en l'homme et décrit ainsi son comportement comme ressortant d'un domaine qui dépasse les instincts biologiques ainsi que le déterminisme de sa nature animale. Pour Leroux (1999, p.18), la personne libre et créatrice aspire à « déterminer librement et volontairement la signification de son existence ». Le personnalisme peine à définir la personne et tente de le prendre comme un objet. Or [la personne] est une activité vécue d'autocréation, de communication et d'adhésion, qui se saisit et se connaît dans son acte, comme mouvement de personnalisation (Mounier, 1949, p.5 - 6). La subjectivité de chaque personne caractérise mieux son comportement du moins en sciences sociales.

L'adoption de la philosophie personnaliste suppose le rejet du paradigme matérialiste (pensée scientifique) au profit du paradigme spiritualiste. L'ontologie de l'homme qui correspond au paradigme spiritualiste est celle de « personne » reconnue comme un tout indissociable, pétri de liberté, d'imprévisibilité et de subjectivité. La subjectivité de l'homme, considéré dans son unité de « personne », semble être un élément fondamental d'explication des comportements et de compréhension de la société.

Pour Leroux (1999), la « personnalité » désigne l'être profond, ce qu'il y a à accomplir en chacun de nous, tous les talents et potentiels qui s'ils sont actualisés et inscrits dans la matière viendront nourrir notre « personne ». Mis en appel, notre jugement réclame le concours d'un tiers, appelé à porter sa propre évaluation sur notre acte et ce qu'il révèle (Leroux, 1999, p.73.). A chaque nouvelle rencontre, le sujet va tenter d'obtenir la reconnaissance de l'autre afin de se sentir exister à ses yeux : « On me regarde, donc je existe » (Todorov, 1995, p.38). Cette demande de reconnaissance par le regard d'autrui participe à la recherche d'intériorité du sujet et à l'élaboration de son identité (Mounier, 1949). Selon Bergson (1955, 1982, 1998), l'être humain détient en plus de la volonté de vivre, celui d'exister et cela se traduit par le besoin de se créer une identité, d'être une personne et d'être reconnu comme tel par autrui (Leroux, 1999). Est donc humaniste ce qui considère la personne comme une fin et jamais comme un moyen, ce qui favorise l'exercice de sa liberté, le développement de son autonomie morale, de son autodétermination, l'expression de ses talents, et des rencontres avec autrui permettant que s'établissent une reconnaissance et un respect mutuels.

B. Les défenseurs du marketing gestionnaire des RH

A la frontière entre le marketing et la gestion des ressources humaines, « l'examen de la littérature montre que le marketing interne a pour fonction de gérer les Ressources Humaines en leur donnant un éclairage marketing » (Seignour, 1998 cité par De Vassoigne et al., 2013, p.3). Le concept « marketing RH » (Colle et Merle, 2007 ; Arnaud et al., 2009) plus explicite, clair et précis que nous préférons au marketing interne introduit dans les années 70, vient d'une transposition des techniques du marketing en GRH. Cette vision est soutenue par les chercheurs notamment Berry (1980, 1981, 1983), Grönroos (1981), Sasser et Arbeit (1976) qui reconnaissent le changement des fondamentaux du management depuis l'introduction du marketing interne. Jusqu'à la fin des années 1980, l'approche classique du Marketing considérait le consommateur comme un être rationnel. Les études étaient axées sur le comportement (consumer behavior) qui aboutit à un choix raisonné entre de nombreux biens et services. Les dimensions émotionnelles et affectives du consommateur n'étaient pas considérées. De nos jours, l'expérience personnelle du client potentiel est considérée dans l'analyse marketing. Il s'agit de l'approche fondée sur l'expérience de l'étude du comportement du consommateur qui s'appuie essentiellement sur l'interaction entre le consommateur et le produit (Schmitt, 1999). Les transactions anonymes et épisodiques entre l'entreprise et ses clients sont remplacées par des liens étroits, constants et plus personnels. Cette évolution des principes du marketing marque et influence la gestion des ressources humaines. Le marketing RH caractérise le passage du marketing d'une vision tournée vers les biens où les transactions discontinues étaient la règle, à une vision tournée vers les services essentiellement caractérisée par l'immatérialité, l'organisation des échanges et des relations (Vargo et Lusch 2004, p.8). Boyer, Levet et Scouarnec (2005) préconisent le développement d'outils de gestion des ressources humaines proches des techniques Marketing afin de mieux cerner le comportement du salarié. Yanat (2008) évoque « la gouvernance des personnes » et Thévenet (2004) parle de gestion des personnes. Cette dernière traduit la nécessité de se recentrer sur la personne. Ainsi, le marketing (RH) interne attire, développe, motive et retient les membres qualifiés à travers des emplois-produits qui satisfont leurs besoins Berry et al. (1991). D'ailleurs, Grönroos (1990) le perçoit comme une philosophie pour manager le personnel et une façon systématique de développer et de renforcer une culture de service. Le marketing RH, selon Michon (1988, p.11) le marketing interne, est une « démarche de marketing à l'intérieur de l'organisation permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à elle-même, de communiquer par le dialogue avec les membres pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et au final favoriser leur implication dans l'organisation ». Le marketing RH doit asseoir l'assurance des employés qui doivent avoir le sentiment que la direction se soucie d'eux et de leurs besoins.

Nous estimons comme Ahmed et al., (2002) et Ballantyne, (2003) cités par De Vassoigne (2013) que le non respect de ces conditions rend difficile la satisfaction des clients externes, le cas échéant, les employés seront impliqués, coopératifs et enthousiastes au sujet de l'organisation. Au fait, les membres de l'organisation sont assimilés aux clients internes, et leur fonction est un produit interne, avec pour but, celui de satisfaire les besoins et désirs de ces derniers tout en répondant aux objectifs de l'organisation (Berry, 1980, 1981). Le marketing RH répond au marketing relationnel. Bitner (1995) parle plutôt du paradigme relationnel. Les organisations actuelles cherchent à construire des relations durables avec leurs clients dans l'objectif d'une fidélisation (Bellaouaied, 2008). Par Mc Kennah (1991), l'approche « affirmer et vendre », devient « communiquer et partager l'information » en marketing RH. Helman et Payne (1992, p.12) précisent que « le marketing interne comprend principalement de la communication, et que celle-ci est le point critique d'un marketing interne performant ». Pour Kotler (1991, p.20), le marketing interne, serait « la tâche pour réussir l'embauche, la formation, la motivation des employés, pour servir au mieux le client » et en 2000, il a reconnu que le marketing - RH - interne serait plus important que le marketing externe (cité par De Vassoigne et al., 2013, p.4). Désormais la cible privilégiée du marketing devrait être les salariés et non les clients.

Ainsi, « si les employés sont satisfaits de leur travail, ils satisferont à leur tour la clientèle » (Berry, 1981, p.37). De cette manière, Sasser (1976) a indiqué qu'une entreprise de service qui réussit, doit d'abord vendre leur emploi aux employés avant de vendre les services aux clients. Ainsi selon Sasser et Arbeit (1976, p.61), « le personnel est le marché le plus important d'une entreprise de service ». L'attraction du meilleur personnel, leur conservation et leur motivation deviennent d'une importance critique (Thompson et al, 1978 ; Sasser et Arbeit, 1976) dans l'arène de la compétitivité.

C. Vers une taxinomie des stratégies de personnalisation des RH

La taxinomie des stratégies de personnalisation développée par Gilmore et Pine II (1997) en marketing a été transposée en GRH par Colle et Merle (2007). A ce propos, la personnalisation collaborative et la personnalisation adaptative ont été identifiées comme les stratégies qui tiennent réellement compte des attentes et des besoins personnels des salariés en les faisant participer au processus de personnalisation. La « simple » GRH individualisée se distingue de la GRH à la carte qui permet au salarié de participer au processus de personnalisation. Par exemple, la personnalisation collaborative considère que l'entreprise n'offre pas les mêmes « produits » à l'ensemble de ses salariés. La pratique RH est personnalisée conjointement par l'entreprise et les salariés. L'entreprise aide ses salariés à exprimer leurs besoins. Ils conçoivent conjointement l'offre précise la plus adaptée. Quant à la personnalisation adaptative, l'entreprise offre les mêmes « produits » à l'ensemble de ses salariés, mais ces derniers peuvent les adapter par la suite à leurs besoins. Chaque salarié peut ainsi personnaliser les pratiques RH proposées par l'entreprise.

En résumé, la GPRH, la GRH à la carte Colle(2006) ou la GRH « cafétariat », est « un mode de gestion personnalisé selon lequel l'organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi » (Colle, 2006, p. 11). La GRH à la carte pour ainsi dire la GPRH doit s'appropriier les principes d'autonomie, de stimulation des compétences, de reconnaissance, du respect de la vie personnelle, d'écoute et prise en compte de la subjectivité de chacun afin d'asseoir son humanisme. Ce souci d'éthique permet de garantir le respect des salariés dans leur dimension de personne en promouvant la logique d'autodétermination qui les anime.

II. Bien-être psychologique « aménagé » au travail

Pour la vision socio-économique, le bien-être reflète la qualité de vie et non une adaptation individuelle. Aujourd'hui, les indicateurs objectifs, notamment monétaires, sont insuffisants pour apprécier la qualité de vie et le niveau de bien-être vécu par les individus (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009 ; Layard, 2007 ; Veenhoven R., *et al.*, 1994, 1997 ; Gadrey, Jany-Catrice, 2004). C'est grâce aux travaux de Warr (1978), qui développent une « psychologie normale », dont l'objectif consiste à étudier « *la vie quotidienne de ceux qui ne sont pas malades* », qui sont à l'origine de l'essor des recherches sur le « bien-être subjectif » annonçant une préfiguration du courant de « *psychologie positive* ». Tout comme Waterman (1993), la question du bien-être assimilée au « bonheur » remonte aux premiers travaux des philosophes depuis la Grèce Antique. Sur les trois grands courants qui se partagent la question : le stoïcisme, l'hédonisme et l'eudémonisme, seuls l'hédoniste et l'eudémoniste ont le plus d'influence sur les théories psychologiques du bien-être.

A. Les tenants de l'approche hédonique du bien-être au travail

L'hédonisme (grec, hêdonê : plaisir), fondé en 306 Av. J.C. par Epicure et Platon, est la doctrine philosophique où l'objectif de l'existence humaine est de rechercher le plaisir et la satisfaction des désirs et d'éviter le déplaisir. Cette doctrine morale fait du plaisir, le but de la vie. A ce sujet, elle partage avec la santé psychologique une structure bidimensionnelle : le bien-être implique l'obtention de récompenses recherchées et l'évitement de sanctions négatives (Achille, 2003; Berkman, 1971; Massé, & al. 1998). L'individu se considèrera dans un état de bien-être hédonique lorsque les manifestations positives l'emporteront sur les négatives (Kahneman, & al, 1999). L'hédonisme a engendré dans son développement le courant de la psychologie hédoniste. A ce sujet, Kahneman, Diener et Schwartz (1999 cités par Laguardia, Ryan, 2000) pensent que le bien-être au travail serait «

un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif vécu ». Et la recherche du bonheur est considérée comme le principe qui motive l'activité humaine, le souverain bien (Ben-Shahar, 2007). Diener, Oishi et Lucas (2009) soutiennent que le bien-être subjectif consiste à vivre beaucoup d'affects agréables, peu d'affects désagréables et ainsi à ressentir une grande satisfaction personnelle. Diener et ses collègues psychologues hédonistes font l'hypothèse qu'un grand bien-être subjectif apparaît lorsqu'une personne atteint ses buts, quels qu'ils soient, et que cela le rend heureux. En effet, pour nos sociétés post-modernes, relativistes et centrées sur l'image, cette idée que « ce qui te rend heureux est bon » semble manifestement agréable à entendre et correspond bien à l'idéal des économies de marché (Laguardia, Ryan, 2000).

Si la psychologie hédoniste semble dominer la recherche sur le bien-être, il existe un courant alternatif qui conçoit le bien-être comme un construit plus complexe que la seule satisfaction. Cowen (1994), cité par Laguardia et Ryan (2000) avance l'idée qu'une théorie sur le bien-être devrait comporter des composantes claires au point de vue comportemental, psychologique, physiologique et social. Ces composantes tendent à décrire le bien-être non simplement par l'absence de psychopathologie, mais plutôt par la présence de manifestations positives, selon une approche salutogénique (Antonovsky, 1987b, 1994 ; Abord de Chatillon, 2008). Selon Cowen (1994), les processus pouvant conduire au bien-être consistent à créer de bonnes relations d'attachement, à acquérir des habiletés appropriées à son poste, des relations interpersonnelles ainsi que de l'adaptation tout en éprouvant le sentiment d'une certaine maîtrise sur les événements. Que retiendra-t-on de l'approche eudémonique?

B. Les tenants de l'approche eudémonique du bien-être au travail

L'eudémonisme « *eudaimonia* » (grec, eudaimôn : heureux), apparaît au 7^{ème} siècle Av. J.C. par Hésiode, puis Aristote pour qui « *Le bonheur, [eudaimonia] est un principe ; c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes ; il est bien le génie de nos motivations et le bien humain suprême.* ». Aristote considérait que le bonheur est un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre (McMahon, 2006). En cherchant à réaliser son plein potentiel, l'homme en viendrait dans cette perspective à vivre dans un état nommé en grec « *eudemonia* », habituellement traduit par bonheur, ou par bien-être. Cet ancrage théorique est sous-jacent aux travaux d'auteurs contemporains qui auront marqué le champ à l'image de Ryff et Keyes (1995), ou bien encore Waterman (1993). Il implique de relever des défis essentiels, d'avoir le sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, de faire corps avec son activité (Waterman, 1993). Il suppose également une harmonie des relations avec autrui que le concept de bien-être social résume (Keyes, 1998). Il repose enfin sur l'autodétermination (Ryff, & Singer, 1998), sur l'effort et la mise en œuvre de compétences contrairement au plaisir hédonique qui peut être ressenti lors de l'obtention passive d'une récompense collective par exemple. En bref, l'eudémonisme est un système de morale ayant pour but le bonheur de l'homme. Le courant de la psychologie eudémoniste se retrouve chez Waterman (1993) où le bien-être ou *eudémonie* dans la conception classique d'Aristote selon laquelle les individus vivent plus ou moins en accord avec leur *daïmôn*¹, leur « vrai soi ». Dans cette perspective, le bien-être coïncide avec la réalisation de soi, possible pour celui qui saisit les occasions de se développer à travers les défis de la vie qu'il se sent capable d'affronter. Waterman (1993) distingue clairement le bien-être eudémoniste et le bien-être hédoniste. Ce dernier ne requiert pas de poursuivre des activités ou des buts qui impliquent la réalisation de soi et stimulent la croissance personnelle. Ryff et Singer (1998) proposent également une définition du bien-être qui dépasse le concept de bien-être hédoniste et qui va dans le sens de l'eudémonie, en définissant le bien-être à l'aide de six dimensions principales (Ryff, 1989) : d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, de but dans la vie et de croissance

¹Pour Aristote, c'est le *daïmôn* qui donne l'orientation et le sens des actions d'un individu ; s'il vit en accord avec son *daïmôn*, il connaît l'eudémonie, que Waterman (1993) décrit comme étant la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal.

personnelle. Ainsi, le bien-être se réfère dans cette approche à des notions de réalisation de son plein potentiel (Ryff, 1995) et d'autodétermination (Ryff & Singer, 1998). Autrement dit, le fait de vivre en accord avec ses propres valeurs est au cœur du bien-être. D'autres auteurs ont proposé des modèles théoriques comprenant des besoins de compétences (Ryan et Deci, 2000) ou le sens de la vie (Mc Gregor et Little, 1998). Il semble aubout du compte plus difficile de déceler les termes d'un consensus théorique dans l'approche eudémonique que dans l'approche hédonique.

Nous dirons avec Gaucher (2010) que l'hédonisme irrigue le nouveau champ de la psychologie hédonique (entre autre : Kahneman, Diener, Schwartz, 1999 ; Reis, Sheldon *et al.* 2000 ; Ryan, Deci, 2001) alors que l'eudémonisme se retrouve dans les travaux de Seligman (2002), Petterson et Seligman (2004), notamment à travers leur définition du « bonheur authentique ».

C. Les tenants de l'approche intégrative du bien-être au travail

Dans l'approche intégrative, le bien être psychologique est considéré comme un construit multidimensionnel incluant à la fois les dimensions hédonique et eudémonique (Keyes et Lopez, 2002 ; Keyes et Magyar-Moe, 2003 ; Lent, 2004 ; Ryan et Deci, 2001). D'ailleurs, Keyes (2002) quant à lui, prône la complémentarité des conceptions et la possibilité de compensations entre-elles en fonction des circonstances. Dans cette logique, Keyes et al. (2002 in Creuzier, 2013, p.9) ont montré que les dimensions hédoniques et eudémoniques sont distinctes mais inter-reliées comme le montre la figure 1.

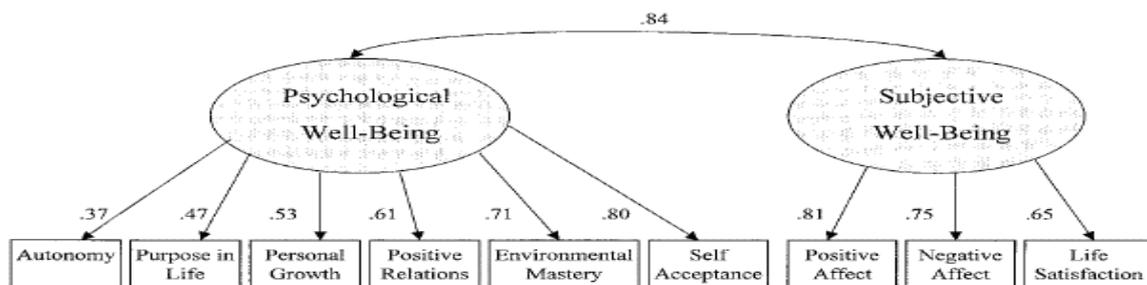


Figure 1: Corrélation standardisées d'un modèle de bien-être unifié

Source: Keyes L M et Ryff C D, 2002. Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.82, No. 6, 1007-1022. p1014.

Loin de trouver un consensus, le concept de bien être peine à se stabiliser. D'ailleurs le consensus sur la définition reste entier car le débat entre les conceptions hédonique et eudémonique du BEP n'est toujours pas résolu (Kashadan, et al., 2008 ; Ryan et Deci, 2001). La littérature relève plusieurs définitions. Ainsi, l'expression « bien-être affectif » (Warr, 1990 ; Daniels, 2000), qui est sensée faire référence aux affects positifs et négatifs, est souvent mobilisée pour évoquer un bien-être subjectif (Diener, 2003 ; Page, 2005) qui comprend à la fois des affects en plus d'une dimension cognitive. Le terme de bien-être psychologique (Ryff, 1989, 1995; Dagenais-Desmarais, 2010) est également employé de manière interchangeable pour englober les émotions positives, négatives et une conception plus eudémonique. Le bonheur, la qualité de vie ou encore la satisfaction dans la vie sont les trois concepts les plus souvent employés de manière interchangeable pour parler du bien-être dans la littérature (Voyer et Boyer, 2001 in Creuzier, (2013, p.6)). La figure 2 propose un classement de l'ensemble de ces concepts proches les uns des autres.

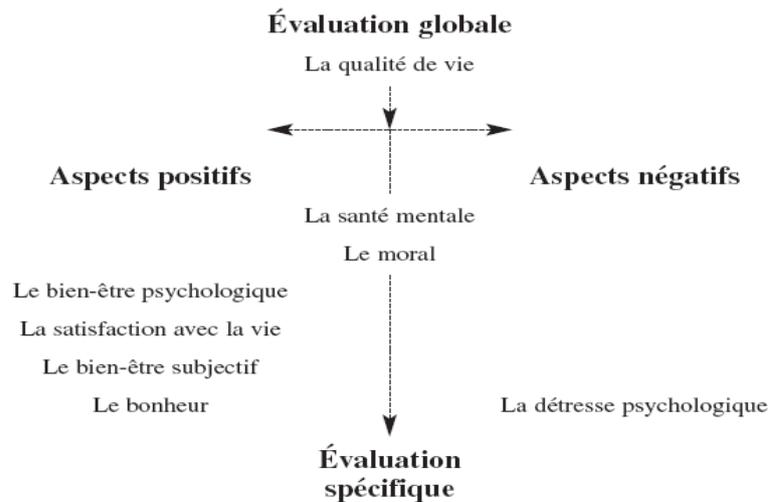


Figure 2 : Hiérarchie des différents construits sur l'état psychologique

Source : Voyer, Boyer (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, p 289. Santé mentale au Québec, vol. 26, n° 1, 2001, p. 274-296

Le premier axe va d'une évaluation globale à une évaluation spécifique. Ainsi, la qualité de vie serait le concept le plus générique, englobant dans sa mesure l'ensemble des autres concepts alors que le bonheur nécessiterait l'évaluation la plus spécifique. Le second axe classe ces concepts en fonction de leur contenu. Le bien-être, restreint chez Voyer et Boyer au bien-être psychologique et au bien-être subjectif, la satisfaction et le bonheur ne sont composés que de dimensions positives. Il se distingue de la détresse psychologique uniquement évaluée par des dimensions négatives. Entre ces deux extrêmes, se trouvent la qualité de vie, la santé mentale et le moral qui doivent être évalués à la fois par des dimensions positives et négatives. Cette analyse comparative révèle que tous ces concepts ne devraient pas être employés de manière interchangeable. La remarque de Kop (1994) sur l'impression de confusion que donne la littérature scientifique sur le sujet du bien-être² nous paraît très évidente.

III. Recherche de cohérence entre la GPRH et leBEPAT

A. Principes fondamentaux de la gestion personnalisée des RH

Les conditions que la GRH doit satisfaire pour être en adéquation avec la philosophie humaniste et le marketing RH se résument dans le tableau 1.

Tableau 1: Principes et valeurs de la gestion personnalisée des RH

Principes fondamentaux	Explication
Autonomie	Le travailleur doit pouvoir, dans une certaine mesure, personnaliser et renormaliser son action, afin de l'adapter à ses spécificités et d'y inscrire une trace de sa personnalité. D'autre part, il doit pouvoir prendre des initiatives, réaliser des choix et participer à la détermination des moyens et des objectifs, afin de se sentir responsable et véritable auteur de sa tâche
Compétences	Le travail doit offrir la possibilité au salarié d'exprimer les talents et

²Par exemple Andrews et Robinson (1991, p.6) ont recensé dans la littérature pour définir le bien-être subjectif la liste suivante : « *satisfaction, happiness, morale, positive affect, negative affect, affect balance, cognitive evaluation, elation, subjective well-being, sense of well-being, psychological well-being, perceived well-being, subjective welfare, (subjective/sense of/psychological/perceived) ill-being, anxiety, depression, distress, tension and perceived life quality* »

	qualités qu'il sent détenir en lui de façon potentielle, de relever des challenges stimulants, d'affirmer et de développer ses compétences
Reconnaissance et écoute	La situation de travail doit permettre à la personne de se sentir reconnue « à sa juste valeur » et dans sa singularité. Le salarié doit se sentir écouté et compris par ses supérieurs. Des relations basées sur la confiance sont un pré-requis évident
Respect du résultat de la logique d'autodétermination	Ce respect implique de lutter contre les discriminations lors du recrutement et au cours du déroulement de l'activité, et de protéger la vie personnelle des employés (Arnaud, 2006, 2007).
Respect de la singularité et de la subjectivité de la personne	La prise en compte, l'écoute et le respect de la personne dans sa singularité et dans sa subjectivité constituent le socle d'un management humaniste.

Source : Réalisé à partir de Arnaud (2008) ; Arnaud, Frimousse et Peretti (2009)

B. Approche salutogénique et de la psychologie positive: vers les fondements du BEPAT

A partir de ces visions, nous recenserons les principes fondamentaux de la santé psychologique. L'un des pionniers à ouvrir cette voie d'une approche salutogénique du stress a été Antonovsky (1979, 1987a, 1987b, 1998). Dans toute activité, le sujet invente. Clot (2010) parle d'« une tâche dans la tâche, une tâche au-delà de la tâche ». Neveu (2012) propose ainsi de repenser la relation travail-santé psychologique en utilisant le cadre conceptuel de la théorie de la préservation des ressources et trace les contours d'une démarche salutogénique impliquant la révision de certaines valeurs tant managériales que sociales. Clot (2008) démontre que la santé et le bien-être au travail existent lorsque, par son action, la personne crée des liens entre les choses, entre les tâches et qu'à l'opposé, la santé se dégrade quand le sujet devient objet passif des choses. Il rejoint ainsi la pensée de Canguilhem (2002) qui défend l'idée que « la santé n'est pas seulement l'absence de maladie ». En effet, « je me porte bien, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes et, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (Canguilhem, 2002, p.68). Ainsi, lorsqu'il n'existe plus cette liberté de penser son travail même - et surtout - différemment de son collègue, avec son collègue, différemment de son manager, avec son manager, que les tableaux de santé semblent les plus dégradés. Le besoin d'autonomie de l'employé se voit indexé. Dans le sillage de J.-P. Neveu (2012), la théorie de préservation des ressources de S.E. Hobfoll (1989) servira de cadre théorique pour détailler l'approche salutogénique du travail qui se situe dans l'articulation de l'individu et du collectif dans la préservation et la construction de ressources psychosociales, génératrices de bien-être individuel et d'un bien-vivre ensemble son travail. Si une conception pathogénique de la santé au travail tendait à concevoir celle-ci de façon négative - est sain ce qui ne présente pas de pathologie, la santé étant vue comme le « silence des organes et des âmes » pour paraphraser Leriche (1937), au contraire, une approche salutogénique considère que « la santé regroupe tout ce qui peut être possiblement considéré par quelqu'un, ou par une culture, comme étant désirable » (Antonovsky, 1979, p.68). Levinson et al (1962 : cité par Neveu, 2009) avaient déjà mis en évidence les comportements qui caractérisent cet « état de santé mentale » : un rapport attentif et ouvert à l'autre, accompagné d'un désir de relations interpersonnelles agréables ; une réceptivité à des gratifications de natures diverses, c'est-à-dire une aptitude à percevoir les signes de reconnaissance (Steiner, 1978 ; Brun, Duga, 2002) ; une activité spontanée au service de soi et des autres, qu'on peut rapprocher du concept d'« activité autotélique³ » (Csikszentmihalyi, 1990) etc.. Dans cette vision, Le Goff (2000) et Courpasson (2000) avancent que le « management libéral et la contrainte douce » sont à l'origine d'une nouvelle forme de mal-être dans les organisations. Pour Dejours (1998), le manque de reconnaissance

³Csikszentmihalyi (1990) donne l'exemple du chirurgien qui dit de son travail : « C'est si satisfaisant que je le ferais même si je n'avais pas à le faire. » (Csikszentmihalyi, 1990, p.108).

est au centre de la souffrance au travail car la reconnaissance est « *la forme spécifique de rétribution psychologique vis-à-vis de l'identité dans le monde du travail* », identité qui est « *l'armature de la santé mentale* ». « *La souffrance au travail est une pathologie de l'isolement* », c'est dans la mesure où le sujet se retrouve isolé face au réel du travail, sans soutien de la part de ses collègues ou supérieurs qu'il court le risque d'épuiser ses ressources et d'entrer dans un cycle de souffrance qui ne trouvera pas de débouché favorable à cause de l'isolement de la personne.(Dejours, 2000).

Par ailleurs, la psychologie positive est « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions » (Gable et Haidt, 2005, p.104). Comme cette définition l'indique, il ne s'agit pas d'une conception égocentrique, caractérisée par la quête quasi exclusive de l'épanouissement et du développement personnel. Elle concerne également les relations interpersonnelles et les questions sociales, voire politiques. Aujourd'hui, il est admis qu'elle puise ses origines dans le courant philosophique humaniste. Toute chose qui suppose l'utilisation de certains principes de l'humanisme. Les travaux de Seligman, Csikszentmihalyi (2000) ; Carr (2004), Gable, Haidt (2005) et les ouvrages collectifs de J. Lecomte (2009), Snyder, Lopez (2009) et Linley, Harrington, Garcea (2010) font chacun une synthèse des connaissances et recherches les plus récentes acquises dans ce domaine.

Il ressort de ces approches que les principes du BEPAT sont basés sur les concepts : d'autonomie, de relation interpersonnelle, de l'identité, de liberté, de signe de reconnaissance, de soutien etc.

IV. Discussion

Il est largement reconnu dans la documentation scientifique que la satisfaction des trois besoins (autonomie, compétence, affiliation) prédit la santé psychologique (p.ex. : Deci et Ryan, 2000) et ces construits sont encore les fondamentaux de la gestion personnalisée des RH. L'expérience de Spitz (1945 in Berne, 1975)⁴ transposée en AT : comment communique-t-on avec les autres ?, montre que les signes de reconnaissance sont vitaux pour que l'humain maintienne sa santé pour ainsi éviter le flétrissement de la moelle épinière et du système nerveux. Or la GPRH repose aussi sur l'un des principes tels les signes de reconnaissance. Dans l'approche salutogénique du travail, les principes fondamentaux du bien-être coïncident avec ceux de la GPRH tels la liberté, l'autonomie, les signes de reconnaissance, l'identité rapprochée au concept de singularité et de subjectivité du personnalisme. Pour tout lier, la psychologie positive qui force notre admiration à l'étude de la santé psychologique dans une orientation de la vie et non de la maladie, verrait ses fondements issus du courant humaniste comme le cas de la GPRH. Ainsi, Robbins (2008) affirme pour sa part que l'usage de l'expression « psychologie positive » plutôt que « psychologie humaniste » résulte surtout de considérations stratégiques. Au fil du temps, la critique des fondateurs de la psychologie positive s'est adoucie. Seligman, par exemple considère que, « fondée au début des années 1960 par Abraham Maslow et Carl Rogers, deux individus brillants, la psychologie humaniste a mis en évidence de nombreux fondements identiques à ceux de la psychologie positive : la volonté, la responsabilité, l'espoir et les émotions positives. » (Seligman, 2011, p. 43). Dans un ouvrage de synthèse sur la pratique de la psychologie positive, Linley et Joseph (2004, p. 7) considèrent que les similitudes entre ces deux courants sont bien plus importantes que leurs différences. Plusieurs chercheurs reconnus en psychologie positive affirment clairement leur appartenance à la psychologie humaniste (Ryff et Keyes, 1995 ; Sheldon et Kasser, 2001). En somme les principes de la GPRH sont en conformité avec ceux de la santé psychologique ou ce qu'il convient d'appeler bien-être psychologique « aménagé » et concordent étonnamment d'où l'existence d'un rapport logique et étroit (cohérence) entre ces deux thématiques. L'effet qui en résulte consiste à susciter le développement de l'implantation des pratiques personnalisées de GRH pour promouvoir la protection du bien-être psychologique et partant la santé psychologique au travail. D'ailleurs cet effet de cohérence nous amène à formuler la

⁴ Cité par De Lassus R., (1991), « L'analyse transactionnelle », Nouvelle Ed. Marabout D.L. n°81483-mars 2007

proposition suivante à tester dans une étude empirique et ce, par exemple, dans une approche universaliste.

Proposition : Le niveau d'implantation des pratiques personnalisées de GRH sera associé à une plus forte influence positive du bien-être psychologique « aménagé » des salariés au travail.

V. Conclusions

L'exploration de la piste de la GPRH à « effet vitaminique » paraît convainquant pour stimuler le bien-être psychologique aménagé au travail. Cet article a le mérite de mettre en lumière à partir de la littérature, le rapport étroit entre les fondements communs de la GPRH, pratiques à promouvoir et qui augure de belle perspective, et le bien-être psychologique des salariés, facteur clé de succès à promouvoir. A ce sujet, une proposition à tester empiriquement a été identifiée : le *niveau d'implantation des pratiques personnalisées de GRH serait associé à une plus forte influence positive du bien-être psychologique aménagé des salariés au travail.*

La limite fondamentale de ce papier se résume au problème de contexte culturel car les africains pourraient avoir leur manière d'apprécier leur bien-être ou santé psychologique au travail. La santé psychologique fortement tributaire des individus peut dépendre des sujets eux-mêmes et de la culture. En effet, Eunkook et Oishi ont examiné les différences dans le bonheur sur le plan international et les points de vue des différentes cultures de ce qui crée le bien-être et le bonheur. L'étude avait trois conclusions principales : (1) Les personnes qui vivent dans les sociétés individualistes sont plus heureuses que celles des sociétés collectivistes, (2) Les attributs psychologiques référant l'individu sont plus pertinents pour les Occidentaux, (3) L'auto-évaluation des niveaux de bonheur dépend des différents indices et expériences de sa propre culture (Eunkook, 2002). Nous proposons à ce sujet, des études pour l'élaboration des échelles de mesure du bien-être psychologique au travail afin d'identifier les construits d'une part et d'autre part faire des tests statistiques robustes plus objectifs et ce dans l'espace managérial africain.

Références bibliographiques

- Abidi A. (2004b), « Customisation versus personnalisation sur Internet : une étude qualitative des perceptions des cyber-consommateurs », *Actes des 5èmes Journées de recherche sur le e-marketing*, IAE Nantes, Cd-rom.
- Abidi A. (2004a), « Personnalisation, customisation et fidélité sur internet: une étude exploratoire des perceptions des consommateurs », *Actes du 20èmes Congrès International de l'AFM*, Saint-Malo, Cd-rom.
- Abord de Chatillon E. (2008), Communication sur la prévention du stress à l'Université de Savoie, 20 mars, Présentation « *Que faire du stress ?* ».
- Achille M A. (2003), « Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail ». In R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (Éds.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal, QC: Éditions Nouvelles, p.65-90.
- Antonovsky A. (1979), *Health, Stress, and Coping: New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Antonovsky A. (1987a), *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Antonovsky A. (1987b), The salutogenic perspective: toward a new view of health and illness, *Advances, Institute for the Advancement of Health*, vol. 4, n° 1, 47-55.
- Antonovsky, A. (1994), A sociological critique of the 'well-being' movement, *Advances*, vol. 10, n° 3, 6-12.
- Antonovsky, A. (1998), The structure and properties of the Sense of Coherence scale, in McCubbin, Hamilton I. (Ed.), Thompson E. A. (Ed.), Thompson A. I. (Ed.), Fromer J. E. (Ed.), *Stress, coping, and health in families: Sense of coherence and resiliency*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, 21-40.

- Arnaud S. et Chandon J-L., (2008), « L'entreprise centrée sur l'homme : application de la philosophie humaniste à la GRH et implication au travail », 5^e congrès de l'ADERSE, Grenoble, 10 et 11 janvier 2008.
- Arnaud S., (2008), « Management humaniste : enjeux, outils et obstacles », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol XIV, n°34, pp.207-224.
- Arnaud S., Frimousse S. et Peretti J-M., (2009) « Gestion personnalisée des ressources humaines : implication et enjeux », *Management et Avenir*, 2009/8 n°28, p.294-314. DOI :10.3917/mav.028.0294
- Bellaouaied M. (2008), *Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : vers un Marketing interne-externe performant*, 7th International Congress Marketing Trends, Venise, Italie.
- Ben-Shahar T. (2007), *L'apprentissage du bonheur : principes, préceptes et rituels pour être heureux*, Belfond (Trad. 2008).
- Bergson, H., (1955), *Les deux sources de la morale et de la religion*, P.U.F., 76^{ième} édition 1955.
- Bergson, H., (1982), *L'énergie spirituelle*, Quadriè, P.U.F., 1^{ière} édition 1919, 161^{ième} édition 1982.
- Bergson, H., (1998), *L'évolution créatrice*, Quadriè, P.U.F., 1^{ière} édition 1941, 8^{ième} édition 1998
- Berry L. (1980), *Service marketing is different*, *Business*, 30, Mai-Juin, p.24-29.
- Berry L. (1981), *The employee as Customer*, *Journal of Retail Banking*, 3(1), p.33-40.
- Berry L. (1983), *Relationship marketing, Emerging perspectives on services marketing*, Edition Berry, Shostack et Upah, Chicago, *American Marketing Association*, p.25-28. 24^{ème} congrès de l'AGRH - 20, 21, 22 novembre 2013 - Paris
- Berry L., Conant J.S., et Parasuraman A. (1991), *A framework for conducting a services marketing audit*, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 19, n°3, p.255-268.
- Berry L., Conant J.S., et Parasuraman A. (1991), *A framework for conducting a services marketing audit*, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 19, n°3, p.255-268.
- Bitner M.J. (1995), *Building Service Relationships: It's All About Promises*, *Journal Of The Academy of Marketing Science*, vol. 23, n°4, p.246-51.
- Boyer L., Levet P., et A.Scouarnec, (2005), *Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié*, Actes de la 7^{ième} Université de Printemps de l'IAS, Marrakech.
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- Clot Y. (2010), *Le travail à coeur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte, 190 p.
- Colle R. et A. Merle. (2007), « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en grh : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- Colle R.(2006), «La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte : le rôle du sentiment d'auto-détermination», *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université d'Aix Marseille
- Courpasson D. (2000), *L'Action contrainte- Organisations libérales et domination*, Paris, P.U.F., 320 p.
- Courtemanche, H., & Bélanger, H. (2000). *Les programmes d'aide aux employés: Passé, présent et futur*. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 71-92.
- Cowen E L. (1994), "The enhancement of psychologicalwellness: Challenges and opportunities", *American Journal of CommunityPsychology*, Vol 22, p 149-179
- Creusier J., (2013), « Clarification conceptuelle du bien-être au travail », 24^{ème} actes du congrès de l'AGRH, Paris 1.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance.*Consulting Psychology Journal: Practice &Research*, 51(4), 252~265.
- Csikszentmihalyi M. (1990), *Flow: the psychology of optimal experience*, Robert Laffont Pocket (trad. 2004, *Vivre la psychologie du bonheur*), 377 p.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010).*Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Ph.D., Université de Montréal, Montréal.

- Dagenais-Desmarais V. (2011a), « *Promouvoir le bien-être psychologique au travail* », Colloque annuel du RRSSTQ du 10 mai 2011.
- Dalton D.R. et Mesch D.J. (1990), « The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n°2, p.370-387.
- Daniels K. (2000), "Measures of five aspects of affective well-being at work". *Human Relations*, Vol 53, n°2, p275-294
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.
- Diener E. (2003), *Findings on subjective well-being and their implications for empowerment. Workshop on "Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives*, held at the World Bank in Washington, DC on February 4 and 5, 2003
- Diener E., Oishi S., Lucas R.E. (2009), *Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction*.
- Eunkook, S. (2002). *Subjective Well-Being Across Cultures*. Consulté le 23 novembre 2013. <http://free-books-online.org/psychology/cross-cultural-psychology/subjective-well-being-across-cultures/archive>
- Gable S.L., Haidt J. (2005). What (and why) is positive psychology?, *Review of General Psychology*, vol. 9, n° 2, 103-110.
- Gadrey J., Jany-Catrice F. (2004), *Mesurer le bien-être*, *Sociétal*, n° 45, 53-57.
- Gaucher R. (2010), *La psychologie positive : Ou l'étude scientifique du meilleur de nous-mêmes*, Paris, L'Harmattan.
- George, W.E. (Eds), *Marketing of services*, *American Marketing Association Proceedings Series*, p. 236-238.
- Gilmore J.H. et B.J. Pine. (1997), « The four faces of mass customization », *Harvard Business Review*, september-october.
- Godek J., (2002), «Personnalisation and customization: implications for consumer decision making and behavior, special session summary», *Advances in Consumer Research*, vol.29, p.155-157
- Grönroos C. (1981), *Internal marketing - an integral part of marketing theory*, in Donnelly, J.H. et Grönroos C. (1990), *Service, Management and Marketing*, Lexington, Massachusetts, Toronto D.C. Health and Company.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Helman D. et Payne A. (1992), *Internal marketing: Myth versus Reality*, Cranfield School of Management.
- Hobfoll S.E. (1989), *Conservation of resources*, *American Psychologist*, vol. 44, 513-524. <http://www.cain.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm>.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahneman D, Diener E et Schwarz N. (1999), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kashdan T B, Biswas-Diener R et King L A. (2008), "Reconsidering happiness: the costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia". *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, Vol 3, n°4, p 219 - 233.
- Kennah Mc, (1991), *le client a pris le pouvoir*, Harvard-l'Expansion.
- Keyes C L M, Shmotkin D et Ryff C D. (2002), "Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 82, n°6, p 1007-1022.
- Keyes C L M. (1998), "Social well-being", *Social Psychology Quarterly*, Vol 61, p 121-140

- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. *American Psychologist*, 62(2), 95-108.
- Keyes, C. L. M., & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 45-59). New York, NY: Oxford University Press.
- Keyes, C. L. M., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 411-425). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kop J.L. (1994), *Le bien-être subjectif. Vers une mesure du bonheur*, Thèse de doctorat de psychologie, Université de Nancy 2, Nancy.
- Kotler P. (1991), *Marketing Management* (7th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management* 10th edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- Laffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Laguardia J., Ryan R.M. (2000), Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 2, 281-3004.
- Lalande, A., (2002), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Quadrige, P.U.F.
- Layard R. (2007 [2005]), *Le prix du bonheur : leçons d'une science nouvelle*, Armand Colin.
- Le Goff J.-P. (1996), *Les illusions du management – Pour le retour du bon-sens*, Paris, La Découverte (réédition 2000).
- Lecomte J. (Edt.) (2009), *Introduction à la psychologie positive*, Paris, Dunod, 310 p.
- Lent R W. (2004), "Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment", *Journal of Counseling Psychology*, Vol 51, n°4, p 482- 509.
- Leroux, A., (1999), *Une société à vivre. Refonder le Personnalisme*, P.U.F.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J, Solley, C.M., *Men, Management and mental health*, Boston, MA, Harvard University press, 1962
- Linley P.A., Harrington S., Garcea N. (Eds.) (2010), *Oxford handbook of positive psychology and work*, New York, Oxford University Press, 343 p.
- Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). Preface. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. xv-xvi). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131.
- Mac Gregor I et Little B R. (1998), "Personal projects, happiness and meaning: on doing well and being yourself", *Journal of personality and social psychology*. Vol 74, p 494-512.
- Massé R, Poulin C, Dassa C, Lambert J, Bélair S et Battaglini A. (1998a), « Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP ». *Revue canadienne de santé publique*, Vol 89, n°5, p 352-357.
- Mazzucchelli, T. G., Kane, R. T., & Rees, C. S. (2010). Behavioral activation interventions for well-being: A meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 5(2), 105-121. doi: 10.1080/17439760903569154
- McMahon D M. (2006), *Happiness: A History*. New York: Grove Press.
- Merle A. (2005), « Valeur perçue de la customisation de masse: une perspective consommateur », *Actes des IVèmes Journées Normandes de Recherche sur la Consommation*, Rouen.
- Michon C. (1988), Le Marketing interne, un système de marketing à part entière, *Revue Française en Marketing*, n° 120, p.11-20.
- Mounier, E., (1949), *Le Personnalisme* », Que sais-je, P. U. F.
- Neveu J.-P. (2012), Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources, in *Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (Eds.)*,

Santé et sécurité au travail : une perspective gestionnaire, Ouvrage collectif, Paris, Vuibert-Collection AGRH.

- Peretti J.-M. (2006b), *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.
- Peretti J.M. (2009), *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rashid, T. (2009). Positive interventions in clinical practice. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 461-466. doi: 10.1002/jclp.20588
- Reis H. T., Sheldon K. M., Gable S. L., Roscoe J., Ryan R. M. (2000), Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, 419-435.
- Ryan R M, Deci E L. (2001), "On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being", *Annual Review of Psychology*, Vol 52, p 141-166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryff C D et Singer B. (1998), The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, Vol 9, n°1, p 1-28.
- Ryff C D. (1989a), "Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing". *International Journal of Behavioral Development*, Vol 12, n°1, p 35- 55.
- Ryff C D. (1989b), "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 57, n°6, p 1069-1081.
- Ryff C D. (1995), "Psychological well-being in adult life". *Psychological Science*, Vol 4, n°4, p 99-104
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Sasser W.E. et Arbeit S. (1976), Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, vol. 9 n°3, p.61-65.
- Schmitt B. (1999), *Experiential Marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company brands*, The Free Press, New York.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836-851.
- Seignour A, (1998), Le marketing interne : un état de l'art, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 3, n°3, p.43-55.
- Seligman M. (2011). *La fabrique du bonheur*, Paris, Interéditions.
- Snow C. P. (1960). *The two cultures*, Cambridge, Cambridge University press.
- Seligman M et Csikszentmihalyi M. (2000), « Positive psychology: An introduction". *American Psychologist*, Vol 55, p 5-14.
- Seligman M, Steen T A, Park N, Peterson C. (2005), *Positive psychology progress. Empirical validation of interventions*, *American Psychologist*
- Seligman, M.E.P. (2002), *Authentic happiness*, New York, Free Press.
- Shapira, L. B., & Mongrain, M. (2010). The benefits of self-compassion and optimism exercises for individuals vulnerable to depression. *The Journal of Positive Psychology*, 5(5), 377-389. doi: 10.1080/17439760.2010.516763
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (2001). Goals, congruence, and positive well-being: New empirical support for humanistic theories. *Journal of Humanistic Psychology*, 41 (1), 30-50.
- Simson I., (2005), "Determinants of customers responses to customized offers: conceptual framework and research propositions", *Journal of Marketings*, vol. 69, p.32-45

- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467-487. doi: 10.1002/jclp.20593
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Snyder C.R., Lopez S.J. (2009), *Oxford Handbook of Positive Psychology - Second Edition*, Oxford University Press, 187-194.
- Steiner C.M. (1978), L'économie des signes de reconnaissance, *AAT* n° 5, 16-21.
- Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.-P. (2009), *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, remis le 14 septembre au Ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie.
- Thevenet M. (2004), *Gestion des personnes: La parole aux DRH*. Editions Liaisons.
- Thompson T.W., Berry L.L. et Davidson, P.H. (1978), *Banking Tomorrow - Managing Markets through Planning*. Van Nostrand Reinhold, New-York, NY.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, p.1-17.
- Voyer P et Boyer R (2001), « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative ». *Santé mentale au Québec*, Vol. 26, n° 1, 2001, p. 274-296
- Warr P. (1978), A study of psychological well-being, *British Journal of Psychology*, vol. 69, 111-121.
- Warr P. (1990), "The measurement of well-being and other aspects of mental health". *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, p 193-210.
- Waterman A S. (1993), "Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 64, p 678-691.
- Yanat Z. (2008), *La gouvernance d'entreprise : un gouvernement des personnes alternatif au gouvernement des choses*, 10^{ième} Université de Printemps de l'Audit Social, Tanger.
-